

## **LEDNING OCH STYRNING AV TVÄRFUNKTIONELLA MANAGEMENTTEAM**

En fallstudie som söker att förstå införandet av tvärfunktionella team som organisatoriska utmaningar.

## **MANAGEMENT CONTROL OF CROSS- FUNCTIONAL MANAGEMENT TEAMS**

A case study seeking to understand the introduction of cross-functional teams as organizational challenges.

Examensarbete inom företagsekonomi  
Grundnivå, 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2016

Nadia Komayesh  
Philip Winkler

Handledare: Anna Larsson  
Examinator: Mikael Wickelgren

## **Ledning och Styrning av tvärfunktionella managementteam**

Examensrapport inlämnad av Nadia Komayesh och Philip Winkler till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**[2016-09-05]**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_  
Nadia Komayesh

Signerat: \_\_\_\_\_  
Philip Winkler

## **Förord**

Skövde 5 september 2016

Inledningsvis vill vi sända ut ett stort tack till den hälso- och sjukvårdsorganisation vi fått möjlighet att arbeta med. Närmare bestämt tre av organisationens stödenheter med tillhörande chefer. Vi vill också sända ut ett stort tack till de verksamhetschefer som deltagit. Utan de medarbetare och chefer som på ett mycket öppet sätt deltagit vid intervjuer samt de verksamhetschefer som svarat på en enkät hade inte examensarbetet blivit möjligt eller lika bra. Stork tack till er!

Vi vill också tacka Anna Larsson som i sin handledarroll varit omsorgsfull i sin vägledning, även om vi ibland snöt in oss i detaljer. I efterhand är vi tacksamma över att hon hela tiden öppnat upp för ett större perspektiv. Vi vill också sända ett stort tack till Björn Nilsson för kommentarer och kritik.

Vänligen

Nadia & Philip

## Sammanfattning

Kostnaden för hälso- och sjukvård i Sverige uppgår årligen enligt Statistiska centralbyrån till drygt 230 miljarder kronor vilket kan anses vara mycket. Den svenska hälso- och sjukvården är viktig för samhället och således blir de interna förhållandena och processerna viktiga för de som arbetar inom hälso- och sjukvården. Denna fallstudie har genom två delstudier undersökt en större hälso- och sjukvårdsorganisation som för drygt 1,5 år sedan genomförde en omorganisering. Specifikt har studien undersökt stödfunktionernas teamarbete och syftar till att öka förståelsen för hur teamens nya organisation teoretiskt kan förstås. Vidare syftar studien till att söka förståelse för hur arbetet som teamen bedriver upplevs fungera och tas emot. I delstudie ett intervjuades 12 medarbetare och chefer och i delstudie två insamlades en webbenkät ifrån 10 verksamhetschefer. Empirin har analyserats tematiskt och visade bland annat att den struktur som teamen verkar inom bättre kan förstås som en matrisorganisation med tillhörande utmaningar. Vidare är några av slutsatserna att den interna kontrollen var bristfällig och att både medarbetare och chefer gavs föga möjligheter till att i förlängningen utveckla ett ansvarsfullt arbetssätt. Diskussion om vad som kan utvecklas har redogjorts. Förslag på framtida forskning är att jämföra planerad- och upplevd styrning med faktisk produktivitet.

Nyckelbegrepp: *Hälso- och sjukvård, stödfunktioner, teamarbete, organisationsstruktur, ledning och styrning, medarbetarskap*

## **Abstract**

The cost of health care in Sweden is annually, according to Statistics Sweden more than 230 billion SEK which can be considered a lot. The Swedish health care is important to the society and consequently, the internal conditions and processes are important for those working within the health care. This case study has been conducted through two sub-studies, examined a larger health care organization, which undertook a reorganization one and a half year ago. Specifically this case study has studied the support functions teamwork, and aims to increase the theoretical understanding of the team's new work organization. Consequently the purpose of this case study has been to seek understanding of the work that the teams engage in and how it is received. In sub-study number one, 12 employees and managers were interviewed and in sub-study two, a web-based questionnaire was distributed to 10 branch managers. The empirical data were analyzed thematically and shows that the team's new organization better can be understood as a matrix organization, with related challenges. Furthermore, some of the conclusions are that the internal controls were inadequate and both employees and managers were given little opportunity to take long term responsibility for their work. A discussion of what can be developed is outlined. Suggestions for future research are to compare planned- and perceived management control with actual productivity.

*Keywords: health care organization, support staff, support functions, organizational structure, management control, employeeship*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.3 Syfte .....	10
1.4 Forskningsfrågor .....	11
1.5 Disposition .....	11
<b>2. Metod.....</b>	<b>12</b>
2.1 Metodval .....	12
2.2 Forskningsdesign .....	13
2.3 Tillvägagångssätt .....	15
2.4 Kvalitet.....	18
2.5 Metodetik .....	19
2.6 Metoddiskussion .....	20
<b>3. Empiri.....</b>	<b>22</b>
3.1 Beskrivande empiri .....	22
3.2 Beskrivning av deltagarna i studien .....	22
3.3 Delstudie 1 .....	22
3.3.1 Organisationsstruktur .....	22
3.3.2 Ledning och styrning .....	25
3.3.3 Medarbetarskap.....	29
3.4 Delstudie 2 .....	31
3.4.1 Organisationsstruktur .....	31
3.4.2 Ledning och styrning .....	32
3.4.3 Medarbetarskap.....	33
3.5 Sammanfattning av delstudie 1 och 2 .....	33
3.5.1 Organisationsstruktur .....	33
3.5.2 Ledning och styrning .....	34
3.5.3 Medarbetarskap.....	34
<b>4. Teoretiskt ramverk .....</b>	<b>36</b>
4.1 Organisationsteori .....	36
4.2 Organisationsstruktur .....	36
4.2.1 Teknostruktur.....	38
4.2.2 Divisionaliserad organisationsform .....	39
4.2.3 Kritik av Mintzbergs modeller.....	39

4.2.4 Matrisorganisation .....	40
4.2.5 Tvärfunktionell sammansättning .....	41
4.3 Ledning och styrning .....	42
4.3.1 Styrverktyg.....	42
4.3.2 New Public Management.....	44
Kritik av New Public Management.....	45
4.4 Medarbetarskap.....	46
4.4.1 Empowerment .....	47
4.4.2 Olika former av medarbetarskap.....	48
4.4.3 Det myndiga medarbetarskapet.....	49
<b>5. Analys .....</b>	<b>53</b>
5.1 Organisationsstruktur.....	53
5.2 Ledning och styrning .....	56
5.3 Medarbetarskap.....	59
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>62</b>
6.1 Besvarande av forskningsfrågor .....	62
6.1.1 Hur kan teamens organisationsstruktur beskrivas teoretiskt i den undersökta hälso- och sjukvårdsorganisationen? .....	62
6.1.2 Vilka strukturella utmaningar kan identifieras kring teamen?.....	62
6.1.3 Vilka lednings- och styrrelaterade arbetssätt upplever medarbetarna i teamen och cheferna för stödenheterna? .....	63
6.1.4 Vilka lednings- och styrrelaterade utmaningar kan identifieras kring teamen? .....	63
6.1.5 Ges medarbetarna i teamen förutsättningar till att ta ansvar för det egna arbetet?..	64
6.2 Vetenskapligt bidrag .....	64
6.3 Förslag till framtida forskning .....	65
6.4 Potentiella utvecklingsmöjligheter.....	65
<b>7. Diskussion .....</b>	<b>67</b>
<b>8. Källförteckning.....</b>	<b>68</b>
Bilaga 1: Individuella reflektioner .....	72
Bilaga 2: Intervjufrågor till cheferna .....	74
Bilaga 3: Intervjufrågor till medarbetarna .....	77
Bilaga 4: Enkätfrågor i webbenkät .....	80
Bilaga 5: Interna dokument från hälso- och sjukvårdsorganisationen.....	81

# 1. Inledning

Dagens ekonomiska klimat och välfärdssamhälle ställer ökade krav på hur företag och organisationer bör organisera sig för att bli mer effektiva. Organisering och styrning av hälso- och sjukvården i Sverige är viktiga frågor då den årliga kostnaden uppgår till drygt 230 miljarder kronor, vilket är en ökning med 15 % mellan 2008 och 2013 (SCB, 2016). Av de drygt 230 miljarder kronor är 95 miljarder kronor personalkostnader (SCB, 2016). Hälso- och sjukvården präglas av ekonomiska svårigheter till följd av en ökande och allt äldre befolkning, samt hård konkurrens om de ekonomiska medlen. Detta har medfört ett ökat experimenterande av olika arbets- och organisationsformer (SYLF, 2014).

Hälso- och sjukvårdens organisationer är idag ofta komplexa och där många utav dem har genomgått stora förändringar de senaste decennierna. Förändringar som kan komma ifrån nya politiska strukturer, organisatoriska- eller strukturella sammanslagningar och förändrade driftsformer (SYLF, 2014). Exempelvis har vårdgarantier, valfrihet och konkurrensutsättning införts de senaste åren (Mellgren, 2015). Det fria vårdvalet riskerar omfördela patienter snabbare än sjukvårdsorganisationer hinner ställa om (Berlin & Carlström, 2013) och den kunskapsutveckling som parallellt har skett kan anses medföra ökade krav på effektivitet, tillgänglighet och kvalitet. Dessa förändringar ställer ökade krav på den inre effektiviteten och de interna styrformerna blir därmed viktiga att beakta.

I denna fallstudie står en hälso- och sjukvårdsorganisation i fokus, som genomgick en organisationsförändring för snart två år sedan. Den nya organisationen innebar att fler stödfunktioner skulle centraliseras och arbeta tillsammans genom team och bistå varje verksamhetsområde med specialistkompetens. De centraliserade stödfunktionerna är Controller-, HR- och Verksamhetsutvecklingsfunktionen. Målet med den nya organisationen är att säkra stödet till verksamhetscheferna, kostnadsneutralt inom förvaltningen (Internt dok, 2014). Organisationen präglas av tvärgående samordningsansvar vilket är vanligt inom hälso- och sjukvården (Granberg, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det är också vanligt inom hälso- och sjukvården med arbetsgrupper eller team vars medlemmar består av olika professioner som läkare, psykologer, sjuksköterskor med flera, och kallas då ofta för multiprofessionella team (Liff & Andersson, 2013). Teamen som denna studie fokuserar på är istället team som består av en medarbetare ifrån varje intern stödfunktion och rent organisatoriskt tillhör förvaltningskontoret, utan att arbeta med patientnära verksamhet. Konstellationen att sammansätta olika yrkesfunktioner med kompletterande kompetenser till



ett och samma team kan kallas för ett tvärfunktionellt team (Lind & Skärvad, 1997). Teamen har således en tvärfunktionell sammansättning. Teamen ska arbeta tätt med verksamhetscheferna i linjen och ingå som en naturlig del i respektive verksamhetsområdes ledningsgrupper. Eftersom teamen utgör ett chefsstöd och arbetar med administrativa ledningsfrågor kan management utgöra en lämplig beskrivning. Begreppet management syftar till den engelskspråkiga benämningen för administration (Merchant & van der Stede, 2012; Axelsson, 1998). Således kan teamen beskrivas vara tvärfunktionella managementteam. Benämns herefter team.

Hälso- och sjukvården är i sig mycket komplex och teamens strukturella placering i den specifika organisationen, likväl som den interna styrningen kan misstänkas ge upphov till organisatoriska utmaningar. Den specifika hälso- och sjukvårdsorganisation som studien beaktar står inför en uppföljning av den nya organisationen varför ett examensarbete kunde vara behjälpligt. Behjälpligt med hänsyn till att vi som författare har en företagsekonomisk inriktning mot management samt att vi med hjälp av våra tidigare teoretiska kunskaper fick chansen att studera och söka utvecklingsmöjligheter hos en större organisation, i hopp om att detta arbete konstruktivt kunde bidra till uppföljningsarbetet av den nya organisationen.

## **1.2 Problemdiskussion**

Likväl som hälso- och sjukvårdens interna processer blir centrala för samhället är organisationsdesignen central för de anställda inom hälso- och sjukvårdsorganisationen. Specifikt för teamen som arbetar centralt i hälso- och sjukvårdsorganisationen blir både strukturen och den interna styrningen frågor som kan tänkas spela roll för hur väl arbetet utförs. Är det exempelvis tydligt om vem som styr teamen? Eller vem teamen ska rapportera till? Befinner sig medlemmarna i teamen på en sådan plats i organisationen där de förväntas ta ett stort eget ansvar och i så fall, på vilka sätt? Är den nya organisationen en strävan till att mer likna de privata företagens organiseringsstrender?

Att som offentlig verksamhet, närmare bestämt inom hälso- och sjukvården, anamma en organisation mer likt de privata företagen kan sammankopplas till idéer som är lånade från näringslivet och de privata företagens metoder att styra sina organisationer (Almqvist, 2006). Det kan till exempel finnas en önskan om kostnadseffektiv och flexibel resursanvändning samt stärkt kundstyrning i motiven (Boglund, Hällstén & Thilander, 2013). New Public Management (NPM) är ett begrepp som brukar användas för att karaktärisera de senaste

decenniernas förändringar i offentlig sektor (Almqvist, 2006). Frågor som vi har ställt oss under processens gång är huruvida NPM på ett relevant sätt kan beskriva den situation som teamen numera arbetar i.

I vissa fall är situationen i en organisation så komplicerad att det inte heller räcker med till exempel standardisering utan det krävs ett samarbete mellan personer med olika kompetenser, varför också organisationsstrukturen behöver anpassas så att detta kan ske (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det görs oftast genom sidordnade eller horisontella samarbetsengagemang och dessa strukturella anordningar syftar till att förbättra kommunikationen och koordineringen mellan enheter på samma nivå i organisationen, exempelvis mellan två eller flera avdelningar (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Axelsson, 1998). Ju fler horisontella anordningar organisationen använder desto mer komplex kommer strukturen att te sig. Eftersom teamen arbetar med både horisontella och sidordnade samarbeten kan det tänkas pröva teamens egen förmåga att tillgodose alla de intressenter som finns i organisationen. I relation till de olika samarbetsengagemang som teamen har, har vi ställt oss frågor om medarbetarna i teamen vet vad som förväntas av dem, enskilt och som team? Är organisationens struktur konfigurerad på ett sätt som stödjer teamens arbete? Flera studier har exempelvis visat på både för- och nackdelar med en matrisorganisation (Gos, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011). Det är dock endast några få av dessa studier som är empiriskt baserade vilket kanske också understryker svårigheterna med en matrisorganisation (Gos, 2015).

Att integrera teamarbete i organisationer och företag blir allt vanligare och inte sällan i syfte att kunna leverera högre kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008), effektivitet och trivsel (Nilsson, 2016). Att kombinera flera kompetenser ger förutsättningar till att exempelvis öka kvaliteten i arbetet men ställer också ökade krav på både arbetstagare och arbetsgivare. För att teamarbetet ska kunna bli effektivt är det viktigt att organisationen stödjer teamarbetet, bland annat genom konsekvent ledarskap (Nilsson, 2016).

Många arbetsgivare, offentlig som privat, har insett att det inte är något framgångsrecept att låta cheferna ta allt ansvar och tala om för ”gubbarna på golvet vad som gäller”, som det kan låta i organisationer utan förtroende mellan chefer och medarbetare. Arbetsgivare inser alltmer att deras framgång är beroende av medarbetare med egen lärförmåga, förmåga att samarbeta, ta ansvar, kunna hantera stressfulla situationer, förmåga att se till kunders och brukares behov,

att hantera information och med förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa. Sådana förmågor utvecklas inte av sig självt utan är frukten av att medarbetare ges utrymme att träna upp sådana förmågor under vägledning ifrån chefer eller mer erfarna arbetskamrater. Att bistå med sådan vägledning samtidigt som en ny organisation skall falla på plats ställer höga krav på både chefer och medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Bolman & Deal, 2005).

Förändringar och nya organiseringsformer är varken linjära eller enkla. Utmaningarna beskrivs också öka i förhållande till organisationens storlek och institutionella kontext (Bercovitz & Feldman, 2008). Det har också visat sig att det motstånd som ibland uppstår hos medarbetare (och chefer) vid organisationsförändringar påverkas av hur ledningen och chefer influerar de anställda (Furst & Cable, 2008). Det kan tyckas låta självklart, men det redogör också för betydelsen av att cheferna är införstådda i förändringens syfte, genomförande och mål.

Utifrån de organisatoriska och strukturella förutsättningar som råder i olika organisationer kan det tänkas att olika sätt att styra verksamheten skapar olika bra, eller mindre bra förutsättningar för personalen att effektivt tillvarata sina egna erfarenheter och lika mycket utveckla ett eget ansvarstagande. En skandinavisk organiseringsfilosofi som bygger på en ansvarstagande medarbetarroll kallas medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006). Frågor som vi har ställt oss är om medarbetarskap kan fånga in de dimensioner hos teamen som påverkar hur teamens medlemmar förhåller sig till sitt arbete. I så fall, är teamen, eller teamens medlemmar, betrodda eller bemyndigade att arbeta självständigt?

Likväl som chefen eller ledaren vill utveckla ett gott ledarskap vill medarbetaren utveckla ett gott medarbetarskap (Teamwork, 2016). Chefen har en stor inverkan på en arbetsplats, men det har medarbetaren också, särskilt om det finns en förväntan om att medarbetaren ska arbeta självständigt (Tengblad, 2009).

### **1.3 Syfte**

Studien syftar till att öka den teoretiska förståelsen för teamens nya organisation. Vidare syftar studien till att söka förståelse för hur arbetet som teamen bedriver upplevs fungera av chefer och medarbetare samt hur verksamhetscheferna upplever det stöd som teamen bistår med.

Genom att tematisera och sammanfatta insamlad empiri kommer det teoretiska ramverket att söka förklaring till hur de olika tematiseringarna bäst kan förstås och vilka utmaningar som

eventuellt finns. För att leva upp till studiens syfte har nedanstående forskningsfrågor tagits fram. Studien har ett ledningsperspektiv.

## **1.4 Forskningsfrågor**

- Hur kan teamens organisationsstruktur beskrivas teoretiskt i den undersökta hälso- och sjukvårdsorganisationen?
- Vilka strukturella utmaningar kan identifieras kring teamen?
- Vilka lednings- och styrrelaterade arbetssätt upplever medarbetarna i teamen och cheferna för stödenheterna?
- Vilka lednings- och styrrelaterade utmaningar kan identifieras kring teamen?
- Ges medarbetarna i teamen förutsättningar till att ta ansvar för det egna arbetet?

## **1.5 Disposition**

Inledningsvis redogörs den metod som studien arbetat genom och forskningsprocessen beskrivs. Därefter återges den insamlade empirin, sammanfattad och tematiserad. För att läsaren inte ska gå händelserna i förväg har vi valt att placera avsnittet teoretiskt ramverk efter empiriavsnittet. Detta för att ge läsaren en chans att bättre följa forskningsprocessen.

Frågeställningarna besvaras genom analys av erhållen empiri med stöd av både läroböcker och forskning. Avslutningsvis redogörs slutsatser, potentiella utvecklingsmöjligheter för fallstudieorganisationen samt en bredare diskussion.

## 2. Metod

*Metodavsnittet redogör för hur studien har genomförts.*

### 2.1 Metodval

Vi som är författare fick information ifrån en av cheferna inom förvaltningskontoret vid hälso- och sjukvårdsorganisationen om att det fanns vissa, dock ospecificerade, svårigheter kring att arbeta med team i centraliserade stödfunktioner. Vi ställde oss frågan om teori enbart inom ett förutbestämt område, till exempel teamutveckling, hade lyckats fånga in de unika förutsättningarna och den komplexitet som vi misstänkte gav upphov till de upplevda svårigheterna. Därför valdes att inte på förhand helt bestämma oss för vilka teorier eller modeller som skulle prövas utan istället försöka fånga in dessa svårigheter och teoretiskt förklara dem.

För att leva upp till studiens syfte och samtidigt fånga in den unikiteten och komplexitet som finns inom den specifika hälso- och sjukvårdsorganisationen har en fallstudie genomförts (Bryman, 2011). Ytterligare en anledning till varför en fallstudie valdes var för att forskningsfrågorna har en undersökande karaktär, vilket har möjliggjort ingående beskrivningar av hur teamarbetet upplevdes fungera av de olika aktörerna inom hälso- och sjukvårdsorganisationen. En fallstudie har också lett oss till större övergripande förståelse för teamens nya organisation.

Bryman (2011) diskuterar två dominerande tankesätt inom den samhällsvetenskapliga metodläran. Det första tankesättet är en deduktiv ansats och genom deduktion undersöka hur hållbara utvalda teorier är på empirin, eller i "verkligheten". Det andra tankesättet är att anta en induktiv ansats och innebär att det görs mer eller mindre rena observationer, det vill säga utan att på förhand ha valt en särskild teori utan att låta empirin vägleda teorivalet (Bryman, 2011). Vår fallstudie har därmed mer av en induktiv karaktär.

Då studien har undersökt ett specifikt fall gjordes också valet att arbeta genom en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ metod är en metodik som i regel inte går ut på att bevisa något specifikt samband utan snarare på att öka förståelsen för hur ett visst fenomen kan hanteras eller upplevas av olika individer (Bryman & Bell, 2011; Holme & Solvang, 1997). Valet att arbeta kvalitativt var viktigt för oss eftersom vi ville tolka och förstå de olika aktörernas upplevelser utifrån våra öppna intervju- och enkätfrågor. Eftersom vi inte på förhand hade valt

teorier och sökte teoretisk hållbarhet i vårt "fall" menar Bryman (2011) att en kvalitativ metod bättre kan fånga in den variation och unikiteten som finns, exempelvis genom en fallstudie.

## 2.2 Forskningsdesign

Arbetet med fallstudien startade med att vi träffade två av cheferna för stödenheterna för att få information om deras svårigheter och utmaningar med att arbeta i team. Detta möte gav oss en förståelse för fallet och vi fick en grund att utgå ifrån vid en initial sökning av teori. Det stod klart för oss att deras arbetssituation var komplicerad och efter diskussioner mellan författarna förstods att vi bäst kunde förstå deras situation genom tre områden. Det första området som ansågs vara av betydelse var organisationens struktur. Vart och hur teamen organiserades i strukturen och om det möjliggjorde eller begränsade teamens arbete? Därmed valdes temat organisationsstruktur. Delar av de utmaningar som beskrevs under mötet gav oss en fingervisning till att styrningen inte var densamma mellan cheferna utan varierade. Att teamens chefer har olika sätt att styra misstänktes också ge upphov till utmaningar för teamen. Hur upplevde teamens medlemmar denna ledning och styrning och fanns det skillnader mellan de olika stödenheterna? Det andra temat blev således ledning och styrning. Under mötet med cheferna framkom det också en önskan om proaktivitet ifrån teamens medlemmar. Vi började då diskutera huruvida teamens medlemmar fick förutsättningar till att fullt ut ta ansvar för sitt arbete, som i sin tur möjligen skulle kunna leda medarbetarna i teamen till högre proaktivitet. En skandinavisk organiseringsfilosofi kallas medarbetarskap och inbegriper bland annat att "ta ansvar för det egna arbetet". Det tredje temat fick således bli medarbetarskap. Se figur 1, författarnas illustration över hur de framtagna temana möjligen kan hänga samman.

Figur 1.



*Författarnas illustration av hur de framtagna temana möjligen kan hänga samman.*

Sammantaget kunde vi utforma frågor, indelade under de tre teman som framtagits, till intervjuguiden och därmed kunna inhämta empiri som skulle förse oss med för syftet relevanta svar. Efter detta reviderades och kompletterades teorierna för att allt eftersom bättre kunna finna en mer precis teoretisk förklaring och således en mer relevant problematisering.

För att öka och nå en djupare förståelse valdes semistrukturerade intervjuer med slumpmässigt utvalda medarbetare ifrån stödenheterna samt med cheferna för stödenheterna.

Semistrukturerade intervjuer lämnar viss frihet till oss som undersökare att ställa följdfrågor om något som verkar vara av vikt för dels intervjudeltagaren (Bryman, 2011) eller för oss undersökare. Ganska tidigt i processen blev det tydligt att vi också behövde lyssna in verksamhetscheferna som tar emot det stöd som teamen ger, för att söka förståelse för hur arbetet upplevs fungera. Därmed består fallstudien av två delstudier.

Delstudie ett består av semistrukturerade intervjuer med cheferna för- och några av medarbetarna i stödfunktionerna. Efter att intervjuerna genomförts formulerades, distribuerades och insamlades en webbenkät, med öppna frågor, ifrån verksamhetscheferna. Webbenkäten utgör således delstudie två. Fördelarna med att inhämta empiri genom att både

intervjua cheferna och några av medarbetarna kompletterat med att insamla en enkät ifrån verksamhetscheferna har gett oss goda förutsättningar till att fånga in det som för studiens syfte är relevant. Det gör även att vi fångar perspektiv från olika aktörer som sedan förser oss med en helhetsbild och bättre förståelse för teamens organisation och arbetssätt.

### **2.3 Tillvägagångssätt**

I ett tidigt skede i uppsatsarbetet fick vi information utav en chef inom förvaltningskontoret, i en större hälso- och sjukvårdsorganisation, om att deras sätt att arbeta i team snart skulle följas upp. Det togs emot som ett intressant uppslag för ett examensarbete och arbetet med att bestämma hur detta skulle angripas påbörjades. Kort därefter träffade vi två av tre stödenhetschefer för en mer ingående beskrivning av organisationen samt hur de olika stödenheterna arbetar mot övriga verksamheten. Cheferna för stödenheterna uttryckte en undran om hur de enligt teorin borde arbeta i team jämfört med hur de arbetar idag. Vi tog med oss helhetsintrycket ifrån mötet och började fundera på hur på bästa sätt angripa detta och avgöra vilken forskningsdesign som ansågs vara lämplig.

Vi som författare är båda ekonomstudenter och har flertalet organisation- och ledarskapskurser med oss sedan studietiden och hade därigenom viss förståelse för dels teamutveckling men också för organisationsteori. Med bakgrund av detta beslutade vi oss för att relativt öppet gå ut i organisationen kring stödenheterna och försöka fånga in svar på de frågor vi hade, indelade under de tre framtagna temana. Genom att på förhand inte fastställa vilka delar inom respektive tema och teori som bäst kan förklara teamens arbetssituation valde vi att, mer förutsättningslöst, försöka ta reda på hur teamens arbetssituation såg ut. Därigenom söka förståelse för hur teamarbetet kan beskrivas teoretiskt och eventuellt hur det kan utvecklas. Vi frågade en av cheferna om det fanns något dokument med mål eller annan information för stödenheternas- eller teamens arbete och fick tre dokument skickade till oss per mail. Dessa dokument har av anonymitetsskäl inte redovisats i sin helhet utan enbart genom vissa korta meningar, se till exempel i inledningen. Dokumenten har också till viss del bidragit till bättre förståelse för hälso- och sjukvårdsorganisationens syn på stödfunktionerna och teamen.

För att på bästa sätt söka förståelse för teamens arbetssituation beslutades att genomföra intervjuer med medarbetarna i stödenheterna samt med cheferna för stödenheterna. Vi efterfrågade information om hur många och vilka som arbetar i respektive stödenhet för att kunna boka upp intervjuer. Av totalt trettio medarbetare, exklusive cheferna för stödenheterna, kom vi fram till att intervjua tre medarbetare ifrån varje stödenhet. I samråd med en chef för



en av stödenheterna bokades två heldagar där vi senare också genomförde intervjuerna i hälso- och sjukvårdsorganisationens lokaler.

Ett informationsbrev om examensarbetet skickades till cheferna för stödenheterna och lämnades därefter ut till medarbetarna, bland annat genom att det lades flera kopior i lunchrummen. Intervjuguiden formulerades utifrån tre teman, vilka är organisationsstruktur, ledning och styrning och medarbetarskap. Totalt sammanställdes 31 frågor för medarbetarna tillika 28 för cheferna. I båda fall var de första 4 frågorna inledande och mer generella frågor om till exempel; anställningstid, eventuella tidigare- och nuvarande befattningar vid hälso- och sjukvårdsorganisationen samt utbildningsbakgrund. Till cheferna för stödenheterna ställdes frågor om vilka styrkor respektive utvecklingsmöjligheter som fanns i det egna ledarskapet. Dessa frågor har inte använts i analysarbetet utan ställdes taktiskt för att leda cheferna till att få reflektera över sitt ledarskap och kan jämföras med vad Bryman (2011) kallar för *attitydfrågor* eller *frågor om åsikter*. Delvis också för att möjliggöra en ontologisk och/eller katalytisk autenticitet (Bryman, 2011), det vill säga i ett försökt att bidra till intervjudeltagarens förståelse för situationen, se avsnitt 2.4 Kvalitet. Vidare gjorde vi antagandet att cheferna skulle uppskatta sådana frågor under intervjun. Därefter ställdes frågor rörande hur stödenhetens arbete såg ut, om medarbetaren/chefen hade någon befattningsbeskrivning, hur stödenheten kontrolleras och vilka för- och nackdelar medarbetaren/chefen upplevde med nuvarande arbetssätt. Vidare ställdes frågor rörande teamets arbete, vem som påverkar teamets inriktning och arbete, hur samarbetet mellan teamets medlemmar fungerar, om de upplevt utmaningar i teamets självständiga arbete och om feedback var något de fick, enskilt eller kollektivt och i så fall av vem. Avslutningsvis bad vi som intervjuare deltagarna att rita en organisationsstruktur som skulle illustrera hur deltagaren upplevde sig vara organiserad, snarare än hur de "visste" att organisationsträdet såg ut. Anledningen till att vi bad alla intervjudeltagare att rita en upplevd plats i strukturen var för att bättre förstå hur och var intervjudeltagaren såg sin plats i organisationen samt om intervjudeltagaren ansåg sig vara på "rätt" plats i förhållande till sin yrkesroll. Dessa illustrationer har varit behjälpliga för oss i förståelsen för vilken organisation teamen verkar inom. Dock kommer illustrationerna inte att redovisas mer än att vi bättre kunnat förklara medarbetarnas och chefernas upplevda placering. Sammantaget har öppna och tematiskt olika intervjufrågor möjliggjort en större förståelse för teamens arbetsorganisation samt hur de upplever sin arbetssituation.

Väl på plats vid stödenheterna tillfrågades några medarbetare om de tagit del av informationsbrevet och om de skulle vilja delta vid en intervju. Under första dagen intervjuades fem medarbetare. Veckan därpå intervjuades ytterligare fyra medarbetare och en av cheferna för stödenheterna. Ytterligare en vecka därpå intervjuades de resterande två cheferna för stödenheterna.

Ganska snart insåg vi att verksamhetschefernas perspektiv också var viktigt i beaktandet av hur teamen arbetar, eller rättare sagt hur teamens arbete tas emot, varpå kontaktuppgifter till verksamhetscheferna efterfrågades. Det skulle bli för tidsomfattande att intervjua alla tolv verksamhetschefer varför vi beslutade oss för att, efter intervjuerna med medarbetarna i- och cheferna för stödenheterna var genomförda, formulera en kortare webbenkät. Webbenkäten formulerades och justerades delvis utifrån den information vi inhämtat genom intervjuerna. Vi kom fram till att ett telefonsamtal till respektive verksamhetschef med en beskrivning av vårt examensarbete och webbenkäten skulle vara lämpligt och tillräckligt. Information om verksamhetschefernas kontaktuppgifter efterfrågades. Verksamhetscheferna kontaktades och samtliga var positiva till examensarbetet varvid webbenkäten mailades ut till respektive verksamhetschef i anslutning till- eller strax efter telefonsamtalet. I två fall skickades e-postmeddelanden till de verksamhetschefer som inte gick att nå via telefon. I både e-postmeddelandet och genom länken till webbenkäten fanns ett informationsbrev om vad studien handlade om och vad syftet med studien var. Frågor som ställdes i webbenkäten var hur de skulle beskriva det stöd som de mottog ifrån teamen, vad som var bra och vad som kunde bli bättre. Vidare ställdes frågor om vilken aktör de ansåg styrde teamens inriktning och arbete samt hur de ”i bästa av världar” skulle se att teamarbetet var organiserat och följs upp samt hur de ansåg att teamarbetet skulle ledas. Även till verksamhetscheferna ställdes frågor rörande styrkor och utvecklingsmöjligheter i det egna ledarskapet, likt de frågor som ställdes till cheferna för stödenheterna, men har heller inte använts i analysarbetet. Den avslutande frågan behandlade ”övrigt” där verksamhetscheferna fick möjlighet att lyfta synpunkter eller aspekter kring teamen som de upplevde var av vikt för undersökningen. För deltagande, se tabell 1.

Tabell 1

*Deltagare i fallstudien*

	<i>Tillfrågade</i>	<i>Deltagande</i>	<i>Av totalt möjliga</i>	<i>Procentuellt deltagande av antal möjliga</i>
<i>Delstudie 1</i>				
Stödenhetschefer	3	<b>3</b>	3	100 %
Medarbetare	9	<b>9</b>	30	~30 %
<i>Delstudie 2</i>				
Verksamhetschefer	12	<b>10</b>	12	~83 %

När intervjuerna sammanfattats och enkätsvaren sammanställts påbörjades en tematisk analys (Bryman, 2011). I analysarbetet har vi inledningsvis ställt upp de tre teman som framtagits, skrivit in intervju svar som matchade de olika temana och vandrat mellan empiri och teori (och forskning) om organisationsstruktur, ledning och styrning samt om medarbetarskap. Dels för att teoretiskt kunna förklara empirin men också till viss del för att kunna problematisera empirin. Således har nya insikter genom analysarbetet lett oss till att söka tidigare forskning inom nya områden allt eftersom arbetet framskridit. Med andra ord vi har inte återgett all teori i analysavsnittet och all tidigare forskning står inte med i den teoretiska referensramen.

Insamling av data har gjorts genom litteraturgranskning av böcker och av forskning publicerade artiklar inom områdena organisationsstruktur, ledning och styrning samt medarbetarskap. Litteraturgranskningen utgörs delvis av tidigare kurslitteratur. Artiklar har inhämtats från databaser som Academic Search Elite, ABI/INFORM Complete samt från google scholar med tillägget HiS library. Sökord som använts har varit ”Cross-functional teams”, ”Matrix Organization”, ”Management Control Systems”, ”Goal setting”, ”Empowerment”, ”Employeeeship” med flera.

## **2.4 Kvalitet**

För att vår studie ska kunna bedömas och värderas på ett tillförlitligt sätt har fyra tillförlitlighetskriterier följts. Dessa är *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering* (Bryman, 2011). Att skapa *trovärdighet* i resultatet innebär att vi har använt oss av forskning som är i enlighet med de regler som finns, att själva bedriva undersökningen på

samma sätt och att samtliga personer, inklusive de som inte har blivit intervjuade, men som ingår i verksamheten, får ta del av resultaten i form av en presentation av uppsatsen när den är färdig (Bryman & Bell, 2011). Alla intervjuade deltagare har också fått ta del av en sammanfattning av sin egen intervju med möjlighet till att revidera eller korrigera sina svar, vilket också kan anses ha höjt trovärdigheten i resultaten. Gällande *överförbarhet* (Bryman, 2011; Bryman & Bell, 2011) ser vi att det är svårt att generera hög överförbarhet då en fallstudie genomförts men önskar ändå vara så pass beskrivande att lärdomar kan dras och möjligen kopplas till liknande organisationer eller arbetsätt.

Kriteriet *överförbarhet* har också påverkat arbetets noggrannhet gällande hur dokumentation och praktiskt genomförande hanterats genom hela processen, exempelvis genom täta beskrivningar. Det blir viktigt eftersom vi är intresserade av att kunna sprida vårt resultat samt att i så hög utsträckning som kvalitativ metod tillåter, möjliggöra en liknande studie. Gällande *pålitlighet* har vi eftersträvat att återge en detaljerad och fullständig redogörelse för hur hela uppsatsarbetet genom forskningsprocessen, intervjuutskrifter, beslut kring analysen med mera. När det kommer till *konfirmering* har vi sökt en så kallad "god tro", det vill säga att vi som undersökare medvetet försökt undanhålla våra egna personliga värderingar i dels förarbetet, under intervjuerna samt genom tolkningen av empirin. *Konfirmering* i detta avseende är dock ett mycket svårt åtagande då det inte finns någon som varken kan bekräfta eller dementera detta, men där vi i mycket hög utsträckning kritiserat varandra och diskuterat respektive fråga flertalet gånger. En viktig aspekt att lyfta här att det är närmast omöjligt, om inte helt omöjligt, att nå fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning i allmänhet och kanske i synnerhet gällande kvalitativ forskning (Bryman, 2011).

Förutom ovanstående tillförlitlighetskriterier har vi även tagit hänsyn till kriterier rörande *äkthet* och/eller *autenticitet*. Det är till exempel inte osannolikt att vi genom våra frågor vid intervjuerna och i webbenkäten genererat en ontologisk autenticitet (Bryman, 2011) vilket innebär att studiens deltagare möjligen fått ökade insikter om deras roll och arbetssituation.

## **2.5 Metodetik**

Inför och vid samtliga intervjuer var vi som undersökare noggranna med samtyckes-, konfidentialitets- och anonymitetskraven, om hur vi som undersökare förhåller oss till och delger andra parter informationen som framkommer, enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002). Samtyckeskravet innebär att deltagarna ska informeras om att deras undersökningsdeltagande är frivilligt (Bryman, 2011) vilket framfördes innan intervjun

påbörjades samt i enkätens följebrev. Information om examensarbetet tilldelades deltagarna genom att ett informationsbrev lades ut i gemensamma lokaler vid sjukhusets stödenheter (delstudie ett) samt via telefon- och e-postkontakt till de som enbart svarat på webbenkäten (delstudie två). Konfidentialitetskravet innebär att de uppgifter som deltagarna lämnar behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman, 2011). För att leva upp till konfidentialitetskravet vidtogs flera åtgärder. Gällande de inspelade intervjuerna sparades de på två separata lagringsenheter och namngavs enbart med koder. Således gick det inte att identifiera vem som sagt vad. Gällande insamlingen av enkäten från verksamhetscheferna var den anonym redan från början, genom att inga namn eller ansvarsområden specificerats och att det således inte går att, även för oss författare, urskilja vem som angivit de olika svaren i enkäten och därmed anser vi att studien lever upp till anonymitetskravet.

## **2.6 Metoddiskussion**

Viktigt att lyfta är att fallstudiens båda delstudier enbart består av upplevelsebeskrivningar och personliga utsagor. Vi har till exempel inte studerat organisationens IT-stöd (exempelvis information- eller kontrollsystem), mailfrekvenser, mötesprotokoll, effektivitet, löner eller på annat sätt inhämtat empiri än vad som ovan angivits. Med andra ord kan inte den insamlade empirin ensamt anses avgörande för hur bra respektive dåligt något egentligen fungerar. Det kan till exempel tänkas att organisationen använder ett internt IT-stöd (intranät) som delger medarbetare och chefer information eller på annat sätt kan fungera som en plattform för informationsöverföring, förfrågningar eller rapportering. Detta har alltså inte undersökts i denna fallstudie.

Vidare kunde idealet tyckas ha varit att intervjua alla trettio medarbetare, intervjua alla verksamhetschefer samt att även intervjua stödenhetschefernas högre chefer. Men då examensarbetet förväntas genomföras under en termin, och parallellt med en metodkurs, skulle det ta för lång tid. Det kan också diskuteras huruvida vi hade fått mer relevant information eller om den mängd empiri vi insamlat är tillräcklig för att ge en rättvis bild av organisationen som teamen verkar inom. Vi kom fram till att empirin som skulle insamlas genom de två delstudierna skulle vara tillräcklig.

Under delstudie ett ställdes flera frågor till intervjudeltagarna som möjligen bidragit till viss ökad insikt om sin egen arbetssituation. Ett exempel på sådan fråga var om vederbörande hade någon arbetsbeskrivning eller formulerade mål. I de fall det inte fanns eller var uttryckt kan det ha lett intervjudeltagaren till att efter intervjun fråga närmaste chef efter det.

Sammanfattningar (transkriberingar) av intervjuerna skickades också ut till respektive deltagare per mail vilket också möjliggjorde för deltagaren att revidera sitt intervjuvar i efterhand. Det kan tyckas vara riskfyllt men samtidigt ville vi undvika att basera vår analys på svar som eventuellt missförstås eller som deltagaren inte velat stå för. Det var dock enbart några få som återkopplade med justeringar och dessa justeringar var av mycket liten karaktär.

I delstudie två hade vi exempeltext under vissa enkätfrågor vilket vi i efterhand förstått har påverkat respondentens svarsformulering. Ett exempel var under frågan om ”vad som kunde bli bättre i det stöd som teamen ger” var skrivet en exempeltext: ”kommunikation, kontinuitet, proaktivitet, struktur eller mindre av något?”. Detta är ord som i flera fall återkommit i respondenternas enkätsvar. Huruvida exempeltexten styrt respondenternas enkätsvar, eller om deras återgivning av samma ord stämmer respektive inte stämmer är svårt att säga. Möjligen kunde vi valt att inte ha med exempeltext och således inte ha planerat vissa begrepp eller styrt respondenten.

Vi är medvetna om eventuella begränsningar i att inte ha intervjuat verksamhetscheferna, då vi inte haft samma möjlighet till att ställa följdfrågor i syfte att få ett mer djupgående svar. I ett försök att minska effekterna av den begränsning formulerades samtliga frågor i enkäten till verksamhetscheferna på ett öppet sätt samt att den sista frågan behandlade ”övrigt”, där verksamhetscheferna fick möjlighet att lyfta valfria synpunkter som de ansåg vara betydelsefulla relaterat till teamen.

Eftersom inga teorier på förhand hade fastställts var frågorna relativt öppet formulerade, vilket också i efterhand till viss del försvårat kopplingen till teori eftersom frågorna inte var formulerade utifrån specifika teorier eller centrala begrepp. Följdfrågor ställdes när en deltagare svarade på ett sätt som fick oss undersökare att förstå att det fanns mer att berätta om, som eventuellt var av vikt för att bättre förstå medarbetarens eller chefens roll eller subjektiva åsikter om hur arbetet bedrevs.

### **3. Empiri**

*I detta avsnitt beskrivs empirin utifrån medarbetarna, cheferna och verksamhetschefernas perspektiv, uppdelat under tre teman där vi försöker visa på likheter som skillnader av det som de olika aktörerna svarat. Slutligen sammanfattas delstudie ett och två.*

#### **3.1 Beskrivande empiri**

Eftersom studiens syfte är att öka förståelsen för hur teamens nya organisation teoretiskt kan förstås och för hur arbetet som teamen bedriver upplevs fungera och tas emot, har tre teman tagits fram. De teman som tagits fram är organisationsstruktur, ledning och styrning samt medarbetarskap. Det utesluter inte att delar av empirin, som indelats i teman, delvis gått in i varandra. Jämförelsevis att vissa frågor har både med organisationsstruktur och styrning att göra. För att ytterligare presentera empirin på ett strukturerat sätt kommer inledningsvis en beskrivning av deltagarna i studien, följt av en redogörelse för delstudie ett och delstudie två, ordnade under de framtagna temana.

#### **3.2 Beskrivning av deltagarna i studien**

Det är tre chefer som har intervjuats och som ingår i hälso- och sjukvårdsorganisationens förvaltningskontor, se figur 2 nedan. Dessa chefer ansvarar över var sin stödenhet, en för Ekonomi (controllerfunktionen), HR-stöd, och Utvecklingsenheten (verksamhetsutveckling). En av cheferna sitter även med i sjukhusdirektörens stab. De andra två cheferna har varsin högre chef som ingår i sjukhusdirektörens stab. Medarbetarna (och cheferna) som intervjuats ingår i hälso- och sjukvårdsorganisationens förvaltningskontor, närmare bestämt Controller (EK), HR-, och Utvecklingsenheten (VU). Nio medarbetare har intervjuats, tre ifrån respektive stödenhet. Sammantaget utgör intervjuerna delstudie ett. I delstudie två har tio enkäter insamlats ifrån verksamhetscheferna (VC). För kännedom har också VC i sin tur underställda enhetschefer (EC) och medarbetare inom respektive verksamhetsområde/sjukhusavdelning.

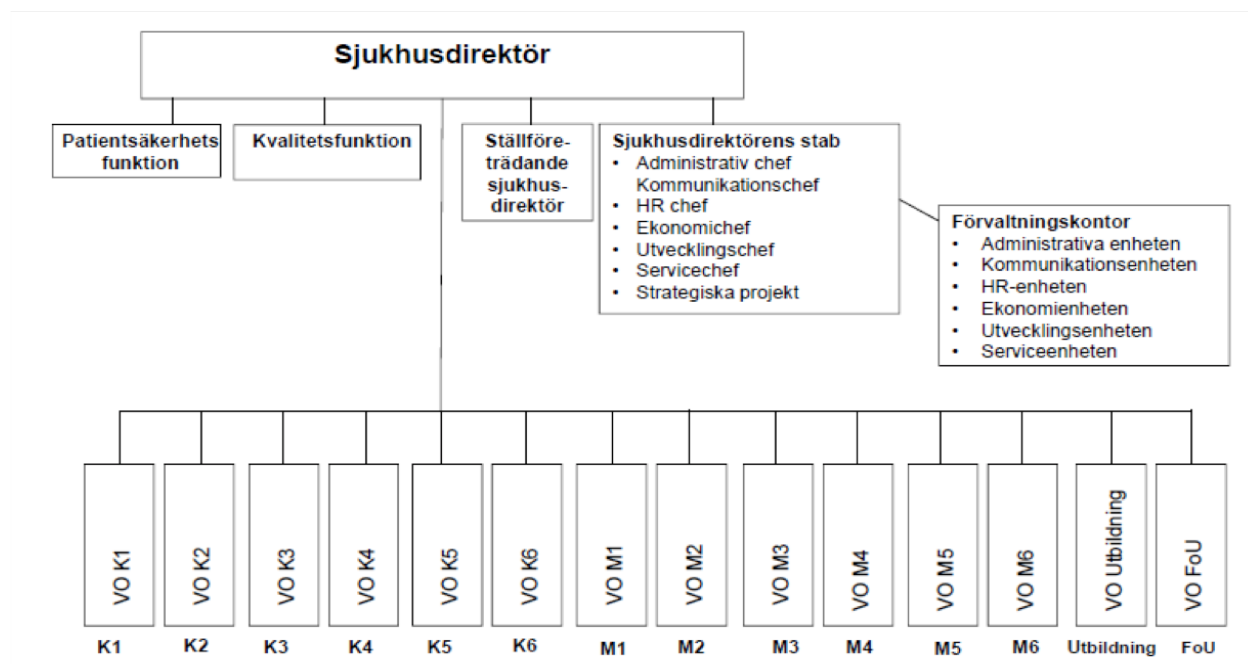
#### **3.3 Delstudie 1**

Delstudie ett beskriver chefernas samt medarbetarnas svar ifrån intervjuerna, indelade under de framtagna temana.

##### **3.3.1 Organisationsstruktur**

Hälso- och sjukvårdsorganisationen är ett sjukhus på fyra orter. Figur 2 illustrerar fallstudieorganisationens struktur.

Figur 2.

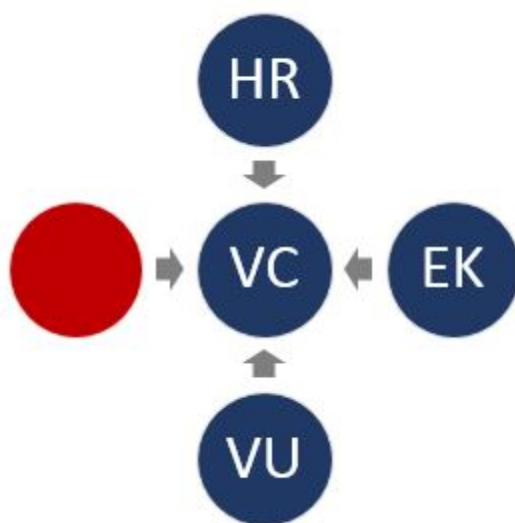


*Hälso- och sjukvårdsorganisationens organisationsstruktur.*

Teamen är en tvärfunktionell sammansättning av medarbetare ifrån tre delar från en centraliserad förvaltningsenhet inom hälso- och sjukvårdsorganisationen, se Figur 2. Teamen utgörs av en verksamhetsutvecklare (VU), en HR-konsult (HR) samt en controller (EK). Tillsammans bildar de ett administrativt chef- och ledningsstöd. Målet med det administrativa stödet är att säkra stödet till verksamhetscheferna, kostnadsneutralt inom förvaltningen (Internt dok, 2014). Teamen arbetar mot ett tilldelat verksamhetsområde med tillhörande verksamhetschef där arbetsmålet är att bistå med det stöd som verksamhetsområdet (VO) och verksamhetschefen (VC) har inom respektive område. Vid insamlingen av empiri fanns vissa vakanser hos de olika stödenheterna men den uttalade ambitionen var att alla VC/VO ska ha tillgång till ett komplett team och rekrytering pågick.



Figur 3.



*Hälso- och sjukvårdsorganisationens illustration av teamens olika infallsvinklar gentemot VC.*

Genom att cheferna för stödenheterna tillika medarbetarna beskrev deras organisatoriska plats samt att de fick rita ut var de upplevde sig själva vara organiserade, fick vi som undersökare en ökad förståelse av de olika aktörernas strukturella plats. Hur aktörerna ritade ut sig själva varierade. Det fanns medarbetare som ritade ut sig som en separat funktion med en nära koppling till verksamhetsområdet, medan andra såg sig som en separat funktion distanserat från sitt verksamhetsområde. Vissa medarbetare ritade ut samtliga tre stödfunktioner som en och samma funktion, medan andra ritade en rund ring runt sin egen stödfunktion och de andra två funktioner som en separat del. Sammantaget ritades bilderna på olika sätt men i det stora hela återgav medarbetarna liknande beskrivande syn kring deras strukturella plats, att de utgör ett centralt chefsstöd åt respektive verksamhetsområde.

En av cheferna för stödenheterna har förstått sin egen roll som övergripande inom sitt stöd och att i övrigt arbeta med övergripande analys av organisationen samt täcka upp vid sjukdom i sin stödenhet. Chefen beskrev också att det ibland kan komma direktiv, från tid till annan, ifrån chefens högre chef, som har operativa inslag. Att täcka upp vid sjukdom och på andra sätt arbeta operativt beskrevs som nödvändigt men också tidskrävande och upplevs ibland begränsa tiden som istället skulle kunna läggas på chefsarbete.

En av de andra cheferna beskrev sin roll utifrån en hierarkisk jämförelse och gör en liknelse till första linjens chef och det jämförs hierarkiskt med en enhetschef, som är organiserade under verksamhetscheferna i respektive verksamhetsområde. Skillnaden mellan den tredje stödenhetschefen och de andra två är att personen innehar en roll som ingår i sjukhusledningen. Vilket kan jämföras med de andra två chefernas högre chefer. På frågan om hur chefen skulle beskriva sin roll svarades;

*“Jag befinner mig i ledningsgruppen och ansvarar för övergripande sammanhållning av verksamhetsplanen och det löpande arbetet för att nå verksamhetsplanen. Jag har valt att inte skaffa enhetschefer under mig för de medarbetare jag ansvarar för.”*

De intervjuade medarbetarna svarade på frågan om hur de skulle beskriva sin roll i termer av att stötta verksamhetsområdet, vara ett chefsstöd och arbeta konsultativt mot VC och EC. Överlag var medarbetarnas beskrivningar av sin roll relativt tydlig men det fanns viss oklarhet i några av svaren. På frågan om hur de skulle beskriva sin roll svarade två av medarbetarna exempelvis;

*“Det är en jättebra fråga, jag vet inte hur jag ska förklara den.” -Controller.*

*“Att stödja verksamheterna i de olika uppdragen de har, med olika analyser, utredningar, riskanalyser och förbättringsförslag. Att få till processer är svårt då man inte är med på banan inom det området jag arbetar emot idag. Det blir med andra ord rätt så spretigt så det känns som fri nytthet till vad vi kan användas som. Min roll är även att vara ett metodstöd så att det verkligen landar in i verksamheterna, tycker vi har tappat det. Allt man gör ska ju komma till processen, det är ett sätt att förvalta den kunskapen man har inom verksamheterna men där tycker jag att man inte tar fasta och använder.” -Verksamhetsutvecklare.*

### **3.3.2 Ledning och styrning**

Självstyrande arbete kopplade medarbetarna till organisering. Även försvårad organisering till följd av den höga personalomsättningen. En medarbetare beskrev till exempel svårigheter i att ha flera olika chefer. Som svar på hur medarbetarna upplevde samarbetet mellan sig själva och kollegorna i respektive team var ett flertal överens om det positiva i att kunna utbyta erfarenheter och kunskap eftersom de flesta sitter samlad på samma våning. Flera medarbetare förklarade även att samarbetet varierar från team till team, att samarbetet och det strukturerade arbetssättet fungerade bra i vissa team men sämre i andra. De flesta medarbetare delade bilden

av att det var lärorikt och roligt att arbeta centralt i ett team. I de fall som samarbetet fungerade sämre fanns en tro om att det kunde bli bättre.

Vidare redogjorde medarbetare om hur organisering av teamarbetet fungerade. Svaren som återgavs var dålig framförhållning, ingen kontinuitet och att arbetet präglas av quick-fix, kortsiktighet, learning by doing, ad-hoc beslut” samt att “arbetssättet inte går att referera till team, då de inte är något team”. Fyra medarbetare svarade vid intervjutillfället hur organisering av teamarbetet fungerar idag;

*“I vissa fall bra och i vissa fall mindre bra. Generellt bra. VC får mycket snabba frågor som de behöver ha svar på, quick fix, där framförhållningen tror jag skulle behöva förlängas så att det finns någon form av kontinuitet.” -Controller.*

*“Det blir lite att man leder sig själv. En självstyrande grupp. Jag tror att det skulle bli så svårt att någon specifik person skulle komma in och leda då vi i vår profession är så pass fria i vårt arbete, vad vi ser är bäst i vårt område har ju de ingen kunskap om.” -HR-konsult.*

*“Svårigheten hos oss är att vi har tre olika chefer vilket jag inte tycker är bra, men det är jag nog rätt så ensam om tror jag. Jag har varit med i omorganisationer där jag även har arbetet i verksamheten[under VC] och jag tycker att man ska ha samma chef, för då kan den chefen styra mer vad vi ska arbeta med.”  
-HR-Konsult.*

*“Vi har hög personalomsättning, vilket innebär att vi har mycket som kan göras där. Viss passivitet kan uppfattas från vissa stödpersoner.”  
-Verksamhetsutvecklare.*

Vissa medarbetare förklarade det nuvarande arbetssättet som bra, medan andra redogjorde för behov av fler avstämningar, uppgiftslösningar men även insyn från chefer. Flera medarbetare redogjorde även vikten av tillgänglighet som jämfördes med att vissa team representeras av tre stödfunktioner medan andra enbart har två (på grund av vakanser). Svårigheter i att arbeta självständigt refererades i termer av var gränsen går eller vems ansvar det är? Två medarbetare svarade vid intervjutillfället på hur teamens självständiga arbete kan bli bättre;

*“Som chef så bör du ha en viss inblick i vad som händer. Hade jag varit chef hade jag begärt in en liten rapport om vad som händer, hur står det till, är det några bekymmer, vad har ni gjort de senaste tre månaderna? För att kunna skapa sig en någorlunda bild så att säga. Stämna av handlingsplanen, vad har ni gjort vad har gått bra. Det skulle jag önska från en chef.” -Controller.*

*“Nej, vi har ett väldigt bra team, vi vet vart vi har varandra.” -HR-konsult.*

Cheferna för stödenheterna svarade på frågan i termer av att teamet bör träffa VC ensamma, att teamet bör arbeta med en given struktur, mål, syfte och klar inriktning. En chef redogjorde för att det möjligen bör skapas en teamledare för varje team och att det centraliserade sättet att arbeta är bra med hänsyn till organisationens mognad. En annan chef beskrev önskescenariot i termer av att VC bör välja sitt eget stöd, mer åt ett decentraliserat arbetssätt.

När medarbetarna fick frågan hur de skulle önska att teamarbetet var organiserat återgavs vikten av tillgänglighet. Tillgänglighet i form av att alla team borde bestå av tre stödfunktioner, då det i dagsläget inte är så samt att teamet bör träffas enskilt utan VC, jämförelsevis mer tid till förberedelser inom teamen. Andra önskescenarion som beskrevs var tydlig ansvarsfördelning så att en vederbörande vet vad som förväntas, vad målsättningen är samt fler kundmätningar med mera. De flesta medarbetare redogjorde för önskan om att arbeta mer långsiktigt snarare än kortsiktigt, att arbetet borde präglas av kontinuitet, bland annat genom att hitta gemensamma sätt att följa upp arbetet.

När cheferna för stödenheterna och medarbetarna beskrev vem som styr inriktningen av teamens arbete var alla överens om att det var VC. Medarbetarna beskrev det i termer av att VC uttryckte ett behov eller behov från verksamhetsområdet genom VC. De refererade även till sjukhusledningen, regionala direktiv och riktlinjer där de intervjuade cheferna och medarbetarna klargjorde att det till största del var VC som styr inriktning, men att styrning emellanåt kan komma ifrån olika håll.

När det kommer till hur chefernas arbete kontrolleras och följs upp redogjorde samtliga tre chefer för liknande svar. Cheferna räknade med att deras högre chefer får reda på om något inte går som det var tänkt. Ingen av cheferna hade något formellt dokument eller liknande att arbeta utifrån utan att arbetet bedrevs ganska fritt med relativt låg insyn ifrån högre chef. En av cheferna svarade vid intervjutillfället;

*“Det finns inget formellt underlag, skriftligt eller liknande, som min chef kan använda för att utvärdera mitt arbete utan det baseras på återkoppling, ofta muntligt på chefsdagar etc, som av eget initiativ återkopplas till min chef.”*

När det omvänt kommer till hur cheferna kontrollerade sin stödenhet förklarar de att VC kan höra av sig till dem om något upplevs vara fel eller liknande. En av cheferna beskrev hur viktigt det var med en öppen kultur inom stödenheten, som skulle syfta till att möjliggöra för

medarbetarna att själva berätta om svårigheter eller problem som fanns i arbetet. Två av cheferna svarade följande på frågan om hur de kontrollerade sin stödenhet;

*“Jag mailar verksamhetschefen och ber om återkoppling om min medarbetare, en gång per år. Ibland sker återkoppling muntligt, ibland via mail. Medarbetarna vet om detta och jag ger medarbetarna återkoppling på vad verksamhetschefen lämnat för feedback.”*

*“Jag håller kontakt med verksamhetschef och enhetschefer och får input om något skulle brista eller inte fungera. Inom organisationen finns en trend i att om det är tyst, gällande återkoppling, fungerar det oftast bra och fungerar inte någonting som det ska så får man höra det snabbt.”*

När det kommer till hur medarbetarnas arbete kontrollerades återgav de intervjuade medarbetarna att det oftast sker om VC återkopplar chefen för stödenheten. Det beskrevs bara inträffa om något skulle bli fel eller inte levereras enligt överenskommelse. De flesta av de intervjuade medarbetarna svarade att de inte tror att deras arbete kontrolleras utan att de får arbeta utifrån de lagar, regler och rutiner som finns. En medarbetare svarade vid intervjutillfället att kontroll och uppföljning sker;

*“Dels av chefsläkarfunktionen när det blir en lex maria så ska vi göra en händelseanalys, en direkt koppling på hur vi gör jobbet. Vår chef för stödenheten ser ju inte det mer än om [vederbörande] frågar efter det. Sen brukar vår chef för stödenheten lyssna in vad verksamhetschefen tycker och tänker. Jag tänker mig att [vederbörande] borde få input om något inte fungerar, att verksamheten inte får det stöd de behöver.” -Verksamhetsutvecklare.*

Medarbetarna redogjorde för vad de upplevde finnas för fördelar och nackdelar med att vara kontrollerade respektive inte kontrollerade. Medarbetarna inom controller och verksamhetsutvecklingsfunktionen var överens om att de inte upplevde särskilt mycket kontroll i den bemärkelsen medan flera medarbetare inom HR-funktionen upplevde mer kontroll internt inom funktionen. De som inte upplevde sig vara kontrollerade beskrev arbetssättets fördelar som frihet under ansvar, att kunna göra egna prioriteringar, lägga upp arbetet fritt, att det var positivt och roligt att arbeta samt att det bidrar till engagerad personal. Nackdelar med att inte vara kontrollerad beskrevs i termer av olika arbetssätt, ingen tydlighet, osäkerhet om arbetsinriktning, otydlig roll och att kunskapen inte förvaltas då verksamhetsområdet inte alltid följer de förslag som kommer från stödet.

Medarbetarna som upplevde sig vara kontrollerade beskrev arbetssättets fördelar med att inte vara tvungen att tänka så mycket, kan en person inte arbetet bra underlättar det att vara kontrollerad, lika för alla samt att det inte ger utrymme för att göra fel. Nackdelar beskrevs i termer av att inte våga tänka själv vilket kan leda till att arbetsuppgiften inte blir löst på bästa sätt.

### 3.3.3 Medarbetarskap

När cheferna för stödenheterna beskrev vilka förväntningar som deras närmaste chef hade på deras arbete visade det sig att de inte var helt klara över det. De svarade först ganska frågande och ingen av cheferna hade någon befattningsbeskrivning för sin tjänst.

En av cheferna beskrev hur dennes egna arbete med att ta fram en befattningsbeskrivning för de egna medarbetare hade ökat förståelsen för vad som också förväntas av chefen själv. Att således stödja medarbetarna i det som befattningsbeskrivningen anger.

Befattningsbeskrivningen är framtagen tillsammans med chefens högre chef men trots det svarar chefen att det inte är helt tydligt om vad som förväntades av den högre chefen.

En annan av cheferna gav en mer klar bild över de förväntningar som riktades ifrån högre chef. De förväntningar som vid intervjun återgavs är bland annat att *“coacha sina medarbetare till att uppnå nöjd kund”*, där kunden var VC, samt att arbeta med regionala projekt tillsammans med strategerna som är organiserade i staben, se Figur 2.

Den tredje chefen var, till skillnad från de andra två, en högre chef och sitter därför med i ledningsgruppen för sjukvårdsorganisationen. Trots att chefsnivån rent hierarkiskt skiljde sig är förväntningarna ifrån högre chef fortfarande oklara. Denna chef rapporterade direkt till sjukhusdirektören och som förklaring till de oklara förväntningarna kan de härledas till att sjukhusdirektören var nytillträdd sedan två månader, vid intervjutillfället. Däremot svarade chefen att den tidigare sjukhusdirektören inte heller angivit några förväntningar eller specificerat vad som skulle göras. Chefen svarade vid intervjutillfället att;

*“Jag har ingen befattningsbeskrivning och hoppas väl att den nya direktören skall vara tydlig i vad han önskar att jag gör i min roll och även är tydlig emot resterande organisation för vad som ska gälla.”*

När de intervjuade medarbetarna i stödenheterna beskrev hur förväntningarna som deras närmaste chef hade på dem beskrevs de relativt tydligt. Alla intervjuade medarbetare berättade

att de skulle förse VC med materiel som efterfrågades och vara ett bra stöd. Utöver det vara delaktig, engagerad, självgående, bygga relationer, professionell, stödjande och ge återkoppling. Vissa medarbetare förklarade att de skulle arbeta mot uppställda mål men berättade samtidigt att det var oklart om vad målet egentligen är. Två av medarbetarna svarade på frågan om vilka förväntningar närmaste chef har på ditt arbete;

*“Det är en bra fråga. Förväntningarna hittills har varit att noggrant bygga upp en relation med verksamheten och få ett förtroende därifrån, som sagt stötta och hjälpa verksamheten att tänka ekonomi. Jobba mot de uppsatta mål som finns. Sen ska man i ärlighetens namn säga att arbeta mot mål inte har varit det bästa, men det ska bli bättre.” -Controller.*

*“Min chef för stödenheten förväntar sig att jag ska ge stöd åt verksamheten, samt att verksamhetschefen får den hjälp den behöver, men även att jag ser till att de tar ett så bra beslut som möjligt och att jag inte enbart gör det de ber mig att göra.” -HR-konsult.*

När medarbetarna fick frågan om de upplevde oklarheter i förväntningarna om hur deras arbete ska utformas, svarade medarbetarna olika. Vissa upplevde inga oklara förväntningar alls, och om något skulle vara oklart ställdes frågan till personen det berör. En medarbetare förklarade att det i början var mycket som var oklart till skillnad från nu. En medarbetare redogjorde för svårigheterna i att vara ett chefsstöd men att inte ha mandat till att ta några beslut. Medan vissa refererade till att det berodde på hur VC var som person. Att det beroende på VC kan rollfördelning se olika ut samt att det ibland kom luddiga uppdrag. Fem medarbetare svarade vid intervjutillfället;

*“Det här är en svår fråga, vi har väldigt många intressenter, dels har vi sjukhusledningen som har vissa förväntningar, du har dels verksamhetschef, patienter, patient-föreningar, sen har du ju medarbetarna själva som har en väldigt stark bild om vad de ska arbeta med så hela sjukvården som sig är ju lite otydligt uppdrag och vad man arbetar med så att det speglar ju vad som styr arbetsuppgiften. Ibland undrar man vem är det som vill ha det där och så vidare. För att komma på något bra exempel det är väl sjukvårdens dilemma att man inte riktigt vet vem som driver vissa frågor och vem som bestämmer.” -Controller.*

*“Många gånger, väldigt ofta. Det kommer från olika håll exempelvis om man hör en sak från ledningsmötet men sedan kollar man med strategerna, som tolkar en sak på olika sätt.” -HR-konsult.*

*“Jag upplever en tydlighet att det är oklart (skratt). Vårt arbetssätt styrs lite också av verksamhetschefens förmåga och behov, vilket är olika beroende på olika verksamhetschefer. Jämförelsevis hade jag bytt verksamhetsområde så hade min rollfördelning kunnat se annorlunda ut därför är det svårt att tydliggöra min roll då det handlar om att ge ett behovsanpassat stöd till verksamheten. Vi har försökt att utforma en verktygslåda med frågan som; -vad förväntas av vår stödenhet? Men vissa kanske inte vill ha hjälp med allt utan med andra grejer.” -HR-Konsult.*

*“Nej, gör jag det så ställer jag frågor så att jag får svar på vad som eventuellt är oklart.” -Verksamhetsutvecklare.*

*“Ja det kan det göra rätt ofta, att man får luddiga uppdrag och då får man gå tillbaka och se vad man verkligen ska göra, vad behöver området hjälp med? Det handlar om att man måste backa tillbaka och fråga.” -Verksamhetsutvecklare.*

### **3.4 Delstudie 2**

Delstudie två beskriver verksamhetschefernas (VC) enkätsvar under de framtagna temana.

#### **3.4.1 Organisationsstruktur**

Flera VC svarade att teamen bör vara mer kopplade till verksamheterna, med andra ord att de arbetar mer verksamhetsnära. En VC svarade att det är svårt att komma från sidlinjen. En annan VC svarade att två stödfunktioner bör vara centraliserade medan den tredje funktionen bör vara verksamhetsnära. Fyra VC skrev på frågan om hur de hade önskat att teamarbetet var organiserat och följdes upp;

*“Som jag skrev tidigare önskvärt att ha verksamhetsutvecklarna direkt i egen verksamhet. HR och ekonomi bör kanske vara i sina respektive enheter men mer kommunikation mellan stödfunktionernas ledning och verksamhetens/jag önskas. Mer dialog kring tidsåtgång, uppdrag mm. Stödfunktionerna bör också kompletteras med en utdataenhet med kompetens för statistiska analyser och i större utsträckning kunna bidra med rapporter/uppföljning utifrån verksamhetens behov, idag serveras vi data som vi ibland inte ens begriper eller vill ha”*

*“Mycket komplex fråga. Ibland önskar jag en återgång till hur det var "förr", då teamet var anställt av verksamheten - och att det fanns en strategisk kompetens på staben. Att teamets arbete följdes upp på samma sätt som andra delar av verksamheten, och att denna uppföljning gjordes av verksamheten - inte av staben.”*

*“Mer dialog mellan resp chef och oss verksamhetschefer vad som behövs och aktiv uppföljning av våra behov. Linjeorganisation ok som det är nu.”*



### 3.4.2 Ledning och styrning

När det kom till VCs svarande av vilken aktör som styr teamen inriktning rådde delad mening. Vissa svarade att det delvis är genom olika direktiv uppifrån i organisationen medan andra svarade att det var cheferna för stödenheterna eller en variation beroende på stödfunktionen. En VC svarade att det enbart är denne [jag] som styr inriktningen av teamets arbete. Tre VC skrev;

*“Inriktningen styrs ju mycket av chefen för stödfunktionen som ju är den som ger förutsättningarna i ex tidsåtgång. Styrning sker ju också från central stab och sjukhusledning, vi är ju också en del av en region och därifrån sker ju den yttersta styrningen. Har en känsla av att det är den centrala staben som styr mest. Jag som verksamhetschef styr ju delvis men "äger" inte teamets tid”*

*“Chef för resp stödfunktion tycker jag styr mest över inriktning.”*

*“Varierar -ekonomi gentemot verksamhetschef = verksamhetschef.*

Två VC återgav följande svar som övriga synpunkter;

*“Teamens erfarenhet och kompetens varierar, vilket jag tror kan vara en mer avgörande faktor än hur de organiseras. Deras värde för verksamheten bygger mycket på personliga egenskaper - och på kontinuitet.”*

*“Att skapa rätt förutsättningar för chefer och team runt cheferna är centralt för att få en verksamhet att utvecklas, klara sitt uppdrag och nå balans i alla perspektiv”.*

När VC svarade vad som kan bli bättre i det stöd som teamen ger redogjorde flera för liknande svar. Återkommande svarande i termer av proaktivitet, kontinuitet och mer tid. Tid refereras även i termer av tillgänglighet. Fyra VC skrev;

*“Proaktivitet, förmåga till analys, hjälp med statistiska analyser av data, utökade möjligheter, tid kanske för att alla delar av teamet kan medverka mer i verksamheterna tillsammans med medarbetarna i process och förbättringsarbete. Större förmåga att anpassa information/kommunikation till den profession de har framför sig. Önskan att verksamhetsutvecklarna var organiserade direkt under verksamhetschefen”*

*“Proaktivitet. Mer egna initiativ. Verk utv kan vänta länge på att uppmärksamma/ jobba med något bara pga avsaknad av uppdrag.”*

*“Proaktivitet och mer strategiskt stöd önskvärt, omvärldsanalyser etc.”.*

*“Bättre struktur avseende verksamhetsutveckling. Bör vara styrt av verksamheten.”*

### 3.4.3 Medarbetarskap

VC svarade i stora drag om vilka funktioner som ingår i det verksamhetsnära stödet vilket de synonymt refererade som chefsstöd. Flera VC svarade att chefsstödet inte är proaktivt och vidare svarade en VC att stödet var mindre självständigt. Vissa funktioner upplevs bra medan andra funktioner upplevs mindre bra. Fem VC skriver;

*“Ekonomi och HR bra personer, men har fått byta många ggr de senaste åren vilket är ett stort dilemma - Verksamhetsutvecklare kopplad mot mitt område saknas sedan lång tid, detta gör att vi får ett infoglapp”*

*“Deltar i ledningsmöten på enhetsnivå, ledningsgruppsmöten för VO:t och stabsmöten med VC. Möter de behov vi uttalar, förser oss med information och arbetar även självständigt proaktivt.”*

*“Mitt team består av en HR partner, ekonomicontroller och två verksamhetsutvecklare som kanske har 50 % var riktat mot min verksamhet. De arbetar med uppdrag från mig men också självständigt, alla kanske inte arbetar så proaktivt som jag skulle önska men orsakerna till det är många. En av orsakerna till det kanske är att vi tyvärr bytt både HR och ekonom tre gånger under de senaste två åren vilket gör att vi ständigt startar om. Information från sjukhusledning och region får jag för det mesta på andra vägar ex via sjukhusledningen. Då mitt verksamhetsområde är stort och med stor variation i innehåll är behovet av verksamhetsutvecklare ej tillräckligt, varken HR eller ekonoms tid räcker för att på ett aktivt sätt medverka i process och förbättringsarbete”*

*“Ert exempel fångar mycket väl min upplevelse av stödet från teamet. Framförallt behovsinriktat och informativt - mindre självständigt och proaktivt.”*

*“Arbetar mest utifrån behov som verksamhetsområdet uttalar, från mig och mina enhetschefer. Inte så mycket proaktivt som det finns önskemål om.”*

## 3.5 Sammanfattning av delstudie 1 och 2

### 3.5.1 Organisationsstruktur

Teamen utgör en centraliserad stödfunktion där en stödenhetschef tillika flera VC efterfrågade mer av en decentraliserad struktur för teamen. På så vis blir teamen mer verksamhetsnära.

Däremot ansåg två av cheferna för stödenheterna och flera medarbetare att teamens centraliserade funktion är till fördel med hänsyn till organisationens mognad.

Teamens strukturella konfiguration kan delvis ses som att medarbetarna har två chefer. Detta då medarbetarna har en egen chef för respektive stödenhet samt att de rapporterar till den VC som de arbetar gentemot. Svårigheterna med detta arbetssätt beskrevs i termer av att det inte

alltid var så tydligt om vem som är ens chef samt utmaningarna i att veta vart ens lojalitet ska ligga.

### **3.5.2 Ledning och styrning**

Samtliga stödenhetschefer och medarbetare svarade att det är VC som styr inriktningen på teamens arbete, det råder inga oenigheter kring frågan. Däremot är det endast en VC utav samtliga svarande som höll med ovanstående aktörer om att denne styr inriktningen av teamens arbete. Vilken aktör och funktion som styrde teamens inriktning var olika i VCs svar.

Medarbetarna i teamen var överens om att deras arbete var självstyrt. Svårigheterna med självstyrt arbete refererades i termer av vart gränsen går eller vems ansvar det är. Med andra ord ansåg inte medarbetarna att det alltid är så självklart om hur och till vem arbetsuppgifterna ska fördelas. En annan aspekt som cheferna och medarbetarna återgav var att det inte sker någon direkt eller regelbunden kontroll av teamarbetet, där ett flertal medarbetare önskade mer insyn från cheferna samt fler kundmätningar.

Det som gick att urskilja var att medarbetarna inom Controller- och Verksamhetsutvecklingsfunktionen beskrev sitt arbete som mindre kontrollerat, medan HR-funktionen beskrev sitt arbete vara mer kontrollerat. Vidare beskrev flera medarbetare förmågan att inte våga tänka själv som en nackdel med att vara mer kontrollerad, vilket kan leda till att verksamheten tillika organisationen i stort går miste om att arbetsuppgiften blir löst på ett bästa sätt. De medarbetare som inte upplevde sig kontrollerade beskrev nackdelar i termer av olika arbetssätt, ingen tydlighet, osäkerhet om arbetsinriktning, otydlig roll och att kunskapen inte förvaltas då verksamhetsområdet inte alltid följer de förslag som kommer från stödet [teamet]. Utmaningar i form av att medarbetare från olika stödfunktioner såväl som olika team arbetar på olika sätt, exempelvis om en Controller serverar kunden (VC) på ett visst sätt som inte var förankrat internt i teamet kunde andra stödfunktioner upplevas som mindre proaktiva eller effektiva. Kunden förväntade sig en generellt högre grad av service.

### **3.5.3 Medarbetarskap**

Cheferna för stödenheterna samt medarbetarnas gemensamma redogörande var att det saknades en klar struktur och målbeskrivning för hur teamen ska arbeta. Vidare svarade två stödenhetschefer och flera medarbetare att de inte visste vad som förväntades av dem.

De olika aktörerna redogjorde sammantaget för att samarbetet mellan medarbetarna inom teamen tillika samarbetet mellan vissa medarbetare och VC varierade. Vissa team hade ett strukturellt arbetssätt, träffades kontinuerligt, kommunicerade och hade ett bra samarbete med VC där det inte rådde oklarheter kring förväntningar om hur arbetet skulle utföras.

Sammantaget beskrevs teamarbetet av de olika aktörerna i termer av bristande tillgänglighet, enhetlighet och proaktivitet i arbetet. Även utmaningar genom den höga personalomsättningen vilket hade inneburit att olika medarbetare flyttats till olika verksamhetsområden.

## 4. Teoretiskt ramverk

*Det teoretiska ramverket syftar till att teoretiskt förklara och till viss del öppna upp för en problematisering av den empiri som insamlats. Ramverket kan ses som ett stöd i beaktandet av empirin och kommer senare under avsnitt 5 att användas som analysverktyg för de tre teman som tagits fram.*

För att bättre förstå hur *organisationsstruktur, ledning och styrning* och *medarbetarskap* hänger samman inleds det teoretiska ramverket med att ge en kortare beskrivning av organisationsteori.

### 4.1 Organisationsteori

Alvesson och Svenningsson (2007) förklarar att organisationsteori är läran om hur organisationer fungerar. Organisationsteori är omfattande och ibland delas organisationsteorin in i flera nivåer. En nivå fokuserar på organisationen som en helhet vilket kan syfta till struktur, ledning- och kontrollsystem och relationer. En annan nivå fokuserar på organisationsbeteende och syftar till lärande och beslutfattande där intresset är individer och grupper i organisationer (Alvesson & Svenningsson, 2007). Det finns en mängd olika områden som kan kopplas till de olika nivåerna. Komplexiteten genom organisationsteorins stora omfattning har lett till att det finns olika teoretiska perspektiv på organisationer (Alvesson & Svenningsson, 2007).

### 4.2 Organisationsstruktur

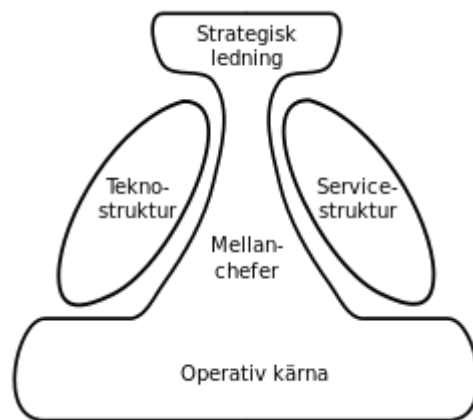
Organisationsstrukturen kan ses som en viktig del för att få anställda att samordna arbetet och koordinera sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Alvesson & Svenningsson (2007) beskriver organisationsstruktur som ett formellt medel för att dela upp och samordna arbete, i syfte att uppnå önskvärda beteendemönster i organisationen. Det går att också strukturera på ett flertal olika sätt. Kan det då också tänkas att det inom en och samma organisation återfinns flera former av strukturer? Och hur kan de då komma att hänga samman? Ett exempel som Granberg (2011) lyfter är att en organisation kan strukturera sin personalfunktion på ett decentraliserat eller centraliserat sätt. Ett decentraliserat sätt kan enligt Granberg (2011) vara att en kommun har tre personalsekreterare varpå alla är utplacerade på tre olika förvaltningar. De tillhör alltså inte en central personalfunktion, likt en HR-enhet, utan att de arbetar på respektive nämnds olika förvaltningar. Motsatsen, en centraliserad personalfunktion, blir jämförelsevis att kommunens tre personalsekreterare arbetar i en och samma funktion. Ett centraliserat arbetssätt kan liknas den undersökta hälso- och sjukvårdsorganisationens olika stödenheter.

Vidare redogör Granberg (2011) och Jacobsen och Thorsvik (2014) för att strukturen, decentraliserat och centraliserat, rymmer både för- och nackdelar. En decentraliserad personalfunktion kan innebära, enligt exemplet ovan, att respektive förvaltning får en direkt service och därmed förutsättningar till bra service. Personalsekreterarna har en möjlighet att fördjupa sina kunskaper inom en och samma förvaltning och därmed ges förutsättningar till att känna sig hemmahörig. Samtidigt finns risken att kommunens gemensamma personalpolitik inte blir fullt så enhetlig samt att personalsekreterarna upplever viss ensamhet då möjligheten till kollegialitet inte ges i samma utsträckning som i en centraliserad struktur. Fördelarna med en centraliserad personalfunktion präglas av att kunna ge klara styr signaler eller säkra ett enhetligt arbete, vilket bör skapa förutsättningar till en mer sammanhållen personalfunktion. De generella nackdelar som beskrivs med centralisering är att det lättare kan uppstå svårigheter eller problem med informationsöverföringen till följd av att kunskapen är spridd på olika ställen i organisationen. En annan nackdel som beskrivs är risken för låg motivation bland underordnad personal, då förutsättningar till att ta initiativ och arbeta kreativt är lägre. Där risken kan antas leda till en försvagad ansvarskänsla bland underordnad personal.

Vidare redogör Jacobsen & Thorsvik (2014) för att en struktur kan ha tre allmänna effekter på människors beteende på arbetsplatsen. Dessa allmänna effekter referera till *fokus*, *koordinering och stabilitet*. *Fokus* kan handla om att skapa rätt förutsättningar för anställda så att arbetsuppgifterna blir gjorda utifrån organisationens regler och riktlinjer. På så vis tydliggörs vad de anställda ska göra, och inte göra. *Koordinering* kan handla om att samordna anställda inom en organisation då behov av samordning uppstår. Svårigheterna kan tänkas bli att koordinera anställda mot samma mål. Den sista allmänna effekten av strukturen är *stabilitet* vilket handlar om att anställda inom en organisation utför arbetsuppgifterna på ett förutbestämt sätt. Kan en centraliserad personalfunktion inom en större organisation likt hälso- och sjukvårdsorganisationen påverka de olika aktörernas allmänna effekter och beteende på arbetsplatsen? Kan de allmänna effekterna ses som en kombination av både *fokus*, *koordinering och stabilitet* och i sådana fall vilka utmaningar upplevs av de olika aktörerna?

Enligt Mintzberg (1980) består en organisation, i varierande grad, av fem huvuddelar. De fem huvuddelarna är 1) en operativ kärna, 2) mellanchefer, 3) en strategisk ledning, 4) en teknostruktur och 5) en servicestruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Mintzberg 1980). se figur 3 nedan.

Figur 4.



*Mintzbergs fem huvuddelar (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 41).*

Den operativa kärnan är den del i organisationen som utför det arbete som krävs för att organisationen ska nå sina övergripande mål. Det vill säga inköp, försäljning och produktion eller sköterskor, läkare och kirurg. Mellancheferna är de som har huvudansvaret för att samordna och övervaka produktionen samt att mellancheferna är de som ska föra informationen upp och ned mellan ledning och den operativa kärnan. Den strategiska ledningen innehar det högsta administrativa ansvaret och häri sitter bland annat VD eller högsta chef för organisationen. Servicestrukturen är den grupp av organisationsmedlemmar som inte är inblandad i kärnverksamheten men som är nödvändiga för att organisationen ska fungera. Det kan till exempel vara städpersonal, personalmatsal eller telefonväxel (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Mintzberg, 1980).

#### **4.2.1 Teknostruktur**

Teknostrukturen är den grupp av organisationsmedlemmar som inte ingår i själva produktionen men som påverkar utformningen av planer, rutinupprättande, internutbildningar och bedriva ekonomisk kontroll. Teknostrukturen är den del av organisationen som ofta kallas för stabsfunktion (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Mintzberg (1980) skriver att teknostrukturen är en nyckeldel i organisationen eftersom de är med och utformar kärnverksamheten. Förvaltningskontoret i den studerade hälso- och sjukvårdsorganisationen kan möjligen i sin helhet anses tillhöra den del i strukturen som kallas teknostruktur.

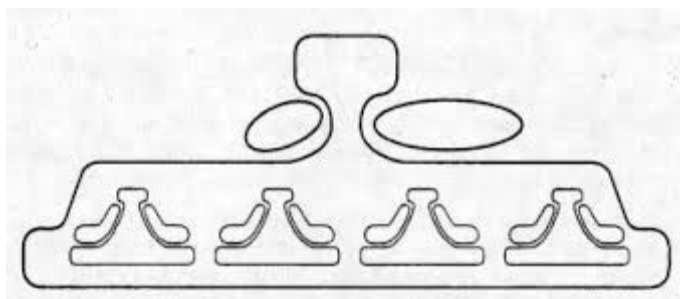
Dessa fem huvuddelar kan variera i storlek och betydelse, och kan kombineras på olika sätt. Jacobsen och Thorsvik (2008) redogör för fem olika typologier till hur de fem huvuddelarna oftast kategoriseras i olika organisationsstrukturer eller organisationsformer.

I en hälso- och sjukvårdsorganisation menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att vad som beskrivs som den *professionella byråkratin* är vanlig. Det som kännetecknar den professionella byråkratin är att den operativa kärnan är professionella, utbildade medarbetare som har de kunskaper och kvalifikationer som krävs för att arbetsuppgifterna ska kunna lösas på ett tillfredsställande sätt. Den professionella byråkratin kännetecknas av en stark specialisering och framstår som horisontellt komplex. I en hälso- och sjukvårdsorganisation finns det exempelvis medarbetare som besitter specialistkunskap om olika sjukdomar eller medicinsk specialisering.

#### 4.2.2 Divisionaliserad organisationsform

Den divisionaliserade organisationen, se figur 5, kännetecknas av den variation som återfinns inom de olika divisionerna och att de olika divisionerna har ett delegerat beslut- och resultatansvar. Organisationsformen beskrivs vara vanlig bland annat i stora tillverkande företag som har ett brett produktutbud (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Figur 5.



*Divisionaliserad organisationsform (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s.108).*

#### 4.2.3 Kritik av Mintzbergs modeller

Mintzbergs artikel om de fem organisationsstrukturerna är ifrån år 1980, vilket kan anses så pass gammalt att den inte längre innehåller relevant information. Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver dock hur få akademiker har fått samma genomslagskraft och popularitet i det



praktiska livet som Mintzberg har. Allmän kritik som är väsentlig att lyfta kring Mintzbergs olika organisationsformer är att de mer är av idealiserade typologier snarare än organisationsformer som helt är hämtade ifrån verkligheten. Det kan således anses att de olika strukturerna är teoretiska förklaringar och egentligen inte särskilt realistiska med hänsyn till att organisationer i verkligheten ofta kan beskrivas inneha flera olika typer av organisationsformer, så kallade hybrider, beroende på bransch, storlek, ålder med mera (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Bolman & Deal, 2013). Mintzberg har dock svarat på kritiken och menar att han valt att arbeta med idealtyper, och beskriver att de olika formerna kan kopplas samman på en mängd olika sätt så att de passar den situation som den enskilda, konkreta verksamheten befinner sig i (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

#### **4.2.4 Matrisorganisation**

Bolman & Deal (2013) beskriver en typ av organisationsform som började användas på 1960-talet som en matrisorganisation. Vidare redogör Granberg (2011) för olika former av matrisorganisationer och beskriver att konstellationen är vanlig inom hälso- och sjukvården. Det kan till exempel ingå både psykologer och läkare i ett behandlingsteam, som i sin tur kan vara underställda en chefspsykolog eller en chefsläkare. På detta sätt har medarbetarna i teamet två chefer: en administrativ och en inom respektive yrkesprofession.

Matrisorganisationer skapades bland annat för att samla kompetenser genom att ge specialister och generalister förutsättningar för kreativitet och nytänkande, detta för att kunna driva forsknings- och utvecklingsarbetet mer produktivt (Granberg, 2011). Organisationsformen karaktäriseras av komplexa arbetsmiljöer där tvärgående samordningsansvar och kan ge förutsättningar till ett mer värdeskapande arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

En del av komplexiteten kan bero på att medarbetarna i projektgrupperna har mer än en chef att hållas ansvariga för (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011). Chefer som exempelvis arbetar funktionellt kan antas ha ett mer fokus på det operativa i verksamheten, medan administrativa chefer antas arbeta mer övergripande. Därmed finns risken att de olika cheferna som genom sitt perspektiv ser och värderar olika saker, vilket kan leda till spänningar och konflikter bland medarbetarna. Vidare redogörs det för att det inte alltid är så enkelt för enskilda medarbetare att ha två chefer, då olika chefer kan ge olika direktiv (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011; Larson & Clifford, 2011). Detta kan vidare leda till oklarheter i vem som bestämmer, är det den funktionella- eller administrativa chefens direktiv

man ska följa? En annan utmanande aspekt inom matrisen är att beslutsfattandet kan vara tungrott, då beslutet väntas gå långsammare när det ska gå genom flera intressenter och nivåer inom organisationen.

En intressant infallsvinkel som Forssell och Ivarsson Westerberg (2014) lyfter är att antalet organisatoriska enheter tycks öka generellt och med fler enheter ökar antalet chefer. Vidare redogör de för att ökade organisatoriska enheter kan leda till ökat arbete i form av ökade administrativa relationer av att anställda förutsätts samarbeta och ha kontakt med varandra. Detta kan exemplifieras med en centraliserad personalfunktion som arbetar mot olika divisioner genom ett flertal chefer. Denna konstellation kan leda till att de olika aktörerna förutsätter ha regelbunden kontakt med varandra och när de administrativa relationerna blir fler uppstår eller ökar ”transaktionskostnaderna” (Forssell & Ivarsson Westberg, 2014). Om en organisation likt hälso- och sjukvårdsorganisationen är utsatta för ett ökat administrativt arbete kan det tänkas att organisationsstrukturen, i detta fall att en matrisstruktur, medföra en inbyggd paradox. Detta genom förhoppningar om att sammansätta en tvärgående projektgrupp för att driva olika divisioners utvecklingsfrågor genom ett flertal chefer i syfte att utveckla ett mer produktivt och värdeskapande arbetssätt, vilket i praktiken kan medföra motsatt effekt (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2014). Motsatt effekt i form av minskad produktivitet eftersom eventuella värdeskapande aktiviteter äts upp av administrativt arbete och tiden det tar att rapportera till fler chefer.

#### **4.2.5 Tvärfunktionell sammansättning**

Organisationer och företag försöker över tid att öka effektiviteten för den egna verksamheten och ett sätt att försöka uppmuntra samt att ge förutsättningar till högre effektivitet är genom en teamorganisation. Devine, Clayton, Philips, Dunford och Melner (1999) redogör för hur 48 % av ett randomiserat urval av företag har angett att det arbetar i någon form av teamorganisation. Andelen företag som arbetar med team ökar också i förhållande till organisationens storlek (Devine et al. 1999).

Det kan vara två anställda eller fler och arbetsgruppen, eller teamen, består av personer med olika kunskapsområden och färdigheter (Lind & Skärivad, 1997). Det kan till exempel vara en arbetsgrupp som består av en säljare, en konstruktör och en logistiker. Det kan också vara en arbetsgrupp som består av en controller, en från HR samt en verksamhetsutvecklare.

Tvärfunktionellt syftar alltså till de olika representerade professionerna inom teamet och att de

individuellt utgör olika funktioner (Lind & Skärvad, 1997). Arbetssättet anses leda till god informations spridning, där risken för att viktig information går förlorad minskar samt att förståelsen för de olika funktionerna ökar, då de arbetar tillsammans. Vidare kommer begreppet team att användas.

### **4.3 Ledning och styrning**

Management är ett brett begrepp där litteraturen tar upp många definitioner. Merchant och Van der Stede (2012) relaterar begreppet management till *processen* av organisationers resurser och styraktiviteter, med syfte att åstadkomma organisatoriska mål. Merchant och Van der Stede (2012) förklarar att teoretiker har brutit ner det breda begreppet till avgränsade områden såsom *funktioner, resurser och processer*.

Funktioner kan syfta till en organisations avdelningar som har olika funktioner i form av inköp-, ekonomi-, försäljning- och utvecklingsavdelning. Förutsättningar för att en avdelning ska fungera innebär att det finns resurser, i form av anställda personer som kan utföra delar av verksamhetens arbete. Där processerna inom en avdelning kan syfta till hur och på vilket sätt verksamheten arbetar fram/med målsättning och strategiformuleringar för delar av organisationen/verksamheten. Vår tolkning blir således management control syftar till själva utförandet av hur organisationer leder och styr sin verksamhet (Merchant & Van der Stede, 2012).

#### **4.3.1 Styrverktyg**

En organisation består ofta av flera olika typer av människor som ska arbeta tillsammans. En förutsättning är således att det finns en delad målbild om vad och hur något ska uppnås (Arwinge, 2015). Eftersom alla människor gör individuella bedömningar blir det som kan tänkas vara självklart för en person inte nödvändigtvis självklart för en annan person. En annan infallsvinkel som Watson (2006) lyfter är människors begränsade rationalitet, vilket innebär att anställdas förmåga att räkna ut vad som är det bästa sättet för att nå ett mål, är begränsat. För att minimera risken för resursslöserier och ineffektivitet till följd av att medarbetare agerar på ett sätt som inte är förankrat med organisationens mål och strategier så kan ett kontrollsystem begränsa men även öppna upp anställdas individuella handlingsutrymme (Arwinge, 2015). Detta kan praktiserats med hjälp av ett styrsystem som koordinerar aktiviteter mot organisationens gemensamma mål (Arwinge, 2015).

Det finns olika sätt att styra och kontrollera en organisation och dess tillhörande verksamheter. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver *resultatstyrning*, *handlingsstyrning* och *social styrning* som tre olika styrverktyg. Styrverktygen som beskrivs refererar till olika former av management control system, vår tolkning är att det på svenska översätts till kontrollsystem.

- *Resultatstyrning* är en indirekt form av kontroll som går att applicera på en mängd olika sätt. Denna form av kontroll kännetecknas av bland annat olika typer av mätningar. Svårigheterna och utmaningarna med resultatstyrning är att de anställda inte alltid vet vilka de önskade resultaten är samt hur detta ska mätas. Detta leder de anställda till att enbart delvis ha en möjlighet till att kunna påverka resultaten.
- *Handlingsstyrning* är en direkt form av kontroll som fokuserar på människans handlingar, vilket kan förekomma i flera former. Allt från att förutbestämma anställdas handlingsmöjligheter, till exempel genom att upprätta regler och riktlinjer. På detta vis hålls personen i fråga som ansvarig om den anställda inte handlar efter organisationens ramar. Utmaningarna med att styra anställdas sätt att arbeta är att förankra vilka typer av beteenden som är av rätt karaktär, och att de anställda således vet vad som är rätt form av beteende. Till exempel att en anställd vet vilka beslut som får tas enligt arbetsbeskrivningen, men även i förhållande till organisationens uttalade ramar och regelverk.
- *Social styrning* kan handla om att ge anställda rätta förutsättningar och nödvändiga resurser för att arbetet ska bli utfört på bästa möjliga sätt. Vilket kan exemplifieras med att man säkerställer en god arbetsmiljö samt uppmuntrar självövervakning, att anställda således arbetar under premissen "frihet under ansvar". Utmaningarna med denna form av kontroll är att hitta ansvarsfull personal som delar organisationens normer, värderingar och attityder, i relation till det specifika jobbet.

Dessa tre ovanstående dimensioner av olika styrformer kan vara mer eller mindre formella. I alla organisationer finns olika kombinationer av dessa tre.

Kontroll behöver inte enbart begränsa medarbetares individuella handlingsutrymme utan kan snarare stötta medarbetarna mot rätt riktning. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver bra kontrollsystem som målstyrda och framtidsorienterade, där orsakerna till kontroll kan klassificeras till; *oklar inriktning*, *motivationsproblem* och *personliga begränsningar*.

- Oklar inriktning syftar till att anställda inte utför sina arbetsuppgifter på det sätt som förväntas av dem ifrån ledningen såväl som ifrån deras närmaste chef, då de helt enkelt inte vet vad organisationen vill ha ifrån dem.
- Den andra klassificeringen redogör för motivationsproblem vilket handlar om att anställda inte utför sitt arbete så som organisationen vill, vilket kan exemplifieras med att den anställde agerar i egenintresse på bekostnad av organisationens intresse.
- Den tredje klassificeringen handlar om personliga begränsningar vilket redogör för personspecifika begränsningar. Detta kan innebära att en anställd är oförmögen att utföra sitt arbete, det kan exempelvis röra sig om brist på erfarenhet eller kunskap för uppgiften (Merchant & Van der Stede, 2012).

Med hjälp av dessa klassificeringar skapas förutsättningar till att öka förståelsen för delar av den empiri som insamlats.

I en redan given organisatorisk struktur tror vi att förmedlandet av arbetets inriktning är av stor vikt, för att både chefer och medarbetare ska veta vad de ska göra. Studier har visat att avsaknad mål kan skapa förvirring och potentiellt skada organisationen i förlängningen (Locke & Latham, 2002). När det inte är tydligt vilka arbetsuppgifter och förväntningar som råder lämnas istället både chefer och medarbetare till att själva, utifrån egen förmåga, försöka tillgodose de intressenter som de arbetar emot. Förutom att mål i sig är energiskapande och minskar variationen av olika arbetssätt, bringar de klarhet till vad som förväntas utföras (Locke & Latham, 2002).

### **4.3.2 New Public Management**

New Public Management (NPM) är en samling teorier och idéer som används för att beskriva förändringen som skett i den offentliga sektorn under de två senaste decennierna. Under 1990-talet fick målstyrning och andra styrmodeller stort genomslag och började implementeras i den offentliga sektorn (Almqvist, 2006). På senare tid har flera näringslivstrender införts i den offentliga sektorn där Almqvist (2006), bland annat beskriver hur begreppet "kund" blivit allt vanligare i betraktandet av sin omgivning. En kund kan antas vara en fysisk person som mottar en vara eller tjänst.

Oavsett bransch och storlek så ställs organisationer inför dagliga val. Almqvist (2006) beskriver detta i termer av olika strategiska valsituationer. De olika strategiska

valsituationerna som beskrivs handlar om *Konkurrensutsättning*, *Kontraktstyrning* och *Intern kontroll*.

- *Val 1 - Det första strategiska valet* som många organisationer har att ta ställning till handlar om hur en organisation väljer att placera organisationens gränser. Det kan handla om att en större organisation väljer att anbudsförhandla med externa leverantörer trots att samma produkt eller tjänst finns att tillgå internt i organisationen. På så vis sköter marknaden delar av organisationens arbete genom så kallade anbudsupphandlingar. Detta kan ses som en marknadslösning som också bidrar till intern konkurrensutsättning. Boyne (1998) och Baily (1999) menar i Almqvist (2006) att det är bra att utsätta delar av organisationen för konkurrens. På så sätt väntas verksamheter arbeta mer kostnadseffektivt, eftersom konkurrens bör främja ett mer produktivt- och effektivt arbetssätt.
- *Val 2 - Det andra strategiska valet* handlar om hur organisationer strukturerar dess kontraktsrelationer. Vilket handlar om hur organisationen ska renodla sin roll som kund samt vilken syn organisationen har i rollen som kund. Kontraktsrelationer syftar till verktyg som organisationer använder för att styra relationen med olika leverantörer. En av anledningarna till att organisationer utkontrakterar delar av sin verksamhet kan bero på brist i nödvändig kunskap och kompetens. En lösning kan såldes vara att teckna ett kontrakt med en leverantör, intern som extern, som besitter den nödvändiga kompetensen. För att resultaten i verksamheten ska bli tillfredsställande bör kunden ansvara för att styra och följa upp arbetet mellan dem och tillhörande leverantör. Med kontraktstyrning kan ett ideal om tydliga riktlinjer och sociala mål främjas, likväl som de anställda i verksamheten själva får avgöra hur de på bästa sätt ska uppnå dessa mål.
- *Val 3 - Det tredje strategiska valet* som många organisationer har att ta ställning till handlar om intern styrning, uppföljning och kontroll. Frågor som organisationer har att ta ställning till kan antas vara huruvida organisationen ska vara centraliserad eller decentraliserad. Samt vilka metoder som ska användas för att integrera organisationens vision och strategi. Metoden handlar om styrprinciper.

### **Kritik av New Public Management**

Många forskare uttrycker svårigheterna med att implementera, praktisera men även att studera effekterna av NPM. Svårigheter består delvis av politiska beslut och reformer vilket leder till olika institutionella konsekvenser men även svårigheter i vems perspektiv som ska råda.

Almqvist (2006) beskriver på ett bra sätt utmaningarna med NPM utifrån vad Olsson m.fl. (1998) kommit fram till. De beskriver det inte fullt så lätt att förvalta administrativa system anammade från NPM ut i offentliga verksamheter. Att tillämpa administrativa manualer, rutiner och metoder hämtade från de privata organisationers sätt att arbeta behöver inte vara fullt så framgångsrikt i en verksamhet med stor spridning av interna funktioner eller arbetsinnehåll, liksom en hälso- och sjukvårdsorganisation. För att systemen ska fungera krävs en förståelse för hur verksamheten fungerar i syfte att styra, följa upp och utvärdera verksamhetens olika aspekter. Då den sanna bilden av dagens verksamheter kan karaktäriseras som komplexa, osäkra och tvetydiga situationer.

Förutom de allmänna svårigheterna med NPM, redogör kritikerna för en hel del risker. Kritikerna menar att kostnadsreduceringar sker på bekostnad av kvaliteten i verksamheten. Detta kan exemplifieras med att en verksamhet utkontrakterar administrativa tjänster till en extern leverantör inom en och samma organisation, för att det är mindre kostsamt än att anställa personal som sköter de administrativa arbetsuppgifterna på plats. Fördelarna blir således en kostnadsbesparing men där risken finns att den externa leverantören inte har någon kännedom om kärnverksamheten. Detta kan medföra att leverantören lär genom utförande och att man i rollen som kund riskerar att tappa utförarkompetens.

En annan aspekt som Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) problematiserar är effekten av hur NPM bidrar till ett bredare administrationssamhälle. Forskning pekar på att NPM leder till fler organisatoriska enheter, där statistik visar att antalet chefer i offentlig sektor har ökat med närmare 40 procent, samtidigt som antalet anställda har ökat med någon enstaka procent. Kostnaden för att öka de administrativa relationerna kan leda till ökade transaktionskostnader. Exempelvis visar studier att tvärfunktionella team inom hälso- och sjukvården har ett ökat behov av att interagera i möten vilket kan handla om olika mötestyper i form av redovisning, upprättande av kontrakt, samordningsmöten och så vidare (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2014). Risken blir att kostnaderna ökar genom ökad administration, fler chefer som dels ska rapportera och dels ansvarsutkrävas, medarbetare som blir allt mer stressade, produktionen av värdeskapande aktiviteter för kärnverksamheten minskar och sammantaget fungerar organisationen sämre och med högre kostnader (Forsell & Ivarsson Westberg, 2014).

#### **4.4 Medarbetarskap**

När hälso- och sjukvårdsorganisationens struktur är given blir flera lednings- och styrformer samt klassificeringar möjliga, och det kan tänkas att dessa i sin tur hänger samman med

medarbetarnas och chefernas förutsättningar till att utveckla ett medarbetarskap. Inledningsvis beskrivs medarbetarskapets ursprung och relativa likheter till empowerment. Vidare beskrivs på ett kortfattat sätt olika former av medarbetarskap för att slutligen redogöra för det myndiga medarbetarskapet.

Alla människor som ingått ett anställningsavtal kan betraktas som medarbetare och det gäller även för chefer, på alla nivåer, likväl som för de individer som inte har ett formellt chefsansvar. En mellanchefer likväl som en högre chef har båda en överordnad att svara emot samtidigt som de ofta har, hierarkiskt sett, kollegor med liknande ansvar, befogenheter och blir på detta sätt också försatta i en roll som både inbegriper ett eget medarbetarskap parallellt med det ledarskap som utövas gentemot sina underställda (Hällstén & Tengblad, 2006). Medarbetarskap är således inte begränsat till medarbetaren.

Den moderna medarbetarrollen innebär förhöjda förväntningar på ansvarstagande och delaktighet och det kan tänkas att olika organisationsstrukturer och styrformer hänger samman med förutsättningarna för huruvida medarbetare och chefer utvecklar ett medarbetarskap. Det kan anses viktigt att beakta medarbetarskapet i både enklare och mer komplexa organisationer och blir relevant då anställda bedriver ett arbete, i relativt hög utsträckning, på egen hand och som i sin tur påverkar hela eller delar av verksamheten. För att säkerställa, eller möjliggöra, att arbetet sker i enlighet med organisationens mål blir det därför relevant att beakta förutsättningarna till att utveckla medarbetarskapet.

#### **4.4.1 Empowerment**

Medarbetarskap är ett innehållsrikt begrepp och har delvis sitt ursprung i vad som ofta benämns som *empowerment*. Empowerment handlar i en organisation exempelvis om att möjliggöra och bemyndiga medarbetarna till att göra ett bra jobb, bland annat genom spridning och delegering av makt (Hällstén & Tengblad, 2006). Kinlaw (1995) ger flera exempel i sin bok *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence* av hur det i vardagligt bruk kan användas. Några exempel är ”ge människor ett jobb och se till att ge dem frihet att kunna utföra det”, ”låta personerna närmast ett problem lösa det själva” och ”lita på att medarbetarna gör rätt saker” [fritt översatt]. Sammantaget handlar *empowerment* om att öka känslan av ägarskap hos medarbetarna för deras arbete, i ett långtgående syfte att nå en högre nivå av självproducerande effektivitet.



Medarbetarskap handlar mer om relationen medarbetaren har till sitt arbete, sin chef och sina kollegor (Hällstén & Tengblad, 2006). Varför *empowerment* lyfts i detta stycke är för att påvisa dess relativa likheter och vart medarbetarskapet delvis har sitt ursprung ifrån. Både *empowerment* och medarbetarskap syftar till att, i förlängningen, skapa en högre nivå av självproducerande effektivitet. *Empowerment* beskrivs mer ha blivit en strategi för ledningen som syftar till att bättre nyttja den kompetens som redan finns för att förbättra verksamheten, medan medarbetarskap söker ”det myndiga medarbetarskapet” och består istället av goda, förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan chefer och medarbetare (Hällstén & Tengblad, 2006).

Det kan till exempel handla om att ”befria” medarbetare, på olika hierarkiska nivåer, till att låta dem arbeta självständigt och fritt med precis samma syfte som ovan beskrivs, att i förlängningen uppnå en högre nivå av självproducerande effektivitet. Om ”befriandet” av medarbetare eller chefer skall kunna ske på ett effektivt sätt menar Latham och Locke (2002) att det behöver kompletteras med löpande feedback, eller återkoppling, till vederbörande. Utan återkoppling riskerar en målförskjutning uppstå och risken för att medarbetare och chefer arbetar med allt större ovisshet eller egenintresse kan tänkas öka.

#### **4.4.2 Olika former av medarbetarskap**

Det finns olika former av medarbetarskap som beskriver hur medarbetare vanligtvis utövar sitt medarbetarskap beroende på hur verksamheten är organiserad. De olika är traditionellt medarbetarskap, organisatoriskt medarbetarskap, grupporienterat medarbetarskap, individorienterat medarbetarskap och ledarlöst eller chefslöst medarbetarskap. Traditionellt medarbetarskap redogör för hur chefer och ledare tar ansvar medan medarbetarna utför anbefalld verksamhet. Organisationsorienterat medarbetarskap beskriver istället att medarbetaren ges mer ansvar och befogenheter som avses utövas i linje med ledningens riktlinjer och rutiner. Grupporienterat medarbetarskap handlar om hur arbetsgruppen mer självständigt ska planera och verkställa det egna arbetet för att således ta ansvar för kvalitet, ekonomi och leveranssäkerhet. Individorienterat medarbetarskap handlar istället om ett individuellt förhållningssätt och ett ökat individuellt ansvarstagande med en relativt självständig yrkesutövning. Det chefslösa medarbetarskapet beskriver de förfaranden där chefen saknas eller till största delen utgör en symbolisk funktion (Hällstén & Tengblad, 2006).

Figur 6.



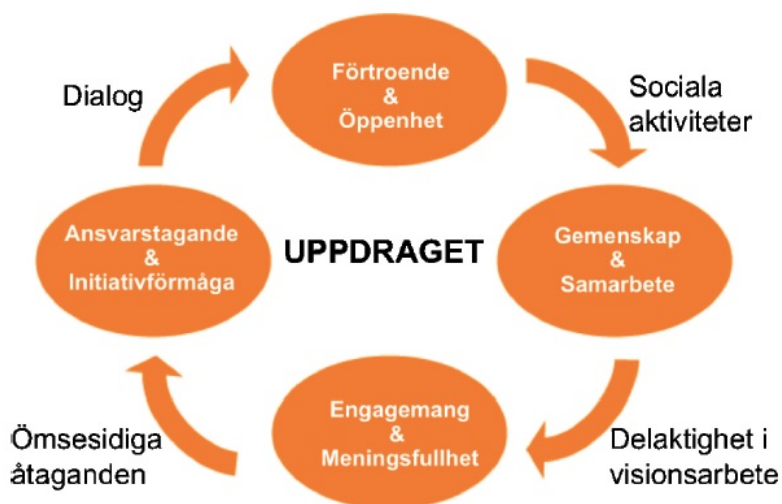
*Medarbetarskapstrappan (Tengblad, 2006, s. 64).*

Som figur 6 redogör ovan görs det kopplingar till huruvida medarbetarna som befinner sig på de olika trappstegen har olika nivåer av organisatorisk tillit. Likväl dras kopplingar till hur hög förmåga medarbetarna har till ansvarstagande. Det betyder dock inte att medarbetare som bäst passar in i ett traditionellt medarbetarskap inte har förtroende för organisationen eller kan ta ansvar, tillika att de som bäst passar in i beskrivningen av det cheflösa medarbetarskapet alltid har högt förtroende för organisationen eller alltid tar ansvar. Sammantaget ger Figur 6 en illustration av hur stora generella krav som läggs på den enskilde medarbetaren och den generella graden av ömsesidigt förtroende inom organisationen (Tengblad, 2006).

#### **4.4.3 Det myndiga medarbetarskapet**

Oavsett vilken nivå som bäst beskriver medarbetarskapet för vederbörande finns en dimension av medarbetarskapet som anses vara eftersträvansvärd, vilken är den myndiga medarbetaren eller det myndiga medarbetarskapet (Kilhammar, 2011; Hällstén & Tengblad, 2006). Den myndiga medarbetaren eller det myndiga medarbetarskapet baseras på medarbetarens förmåga att agera ansvarfullt samt uppvisa god balans mellan rättigheter och skyldigheter eller befogenheter och ansvar. Det myndiga medarbetarskapet vilar på en etisk grund och består av fyra inspirationskällor. De fyra är 1. Förvaltarteorin, 2. Förmågebaserad etik, 3. Medborgarbegreppet och 4. Dygdetik (Hällstén & Tengblad, 2006)(för mer om den etiska grunden och de fyra inspirationskällorna se Hällstén och Tengblad (2006, ss. 21-25)).

Figur 7.



*Medarbetarskapshjulet, utbyggd version (Tengblad, 2009).*

Enligt Hällstén och Tengblad (2006) bygger medarbetarskap på ett samspel mellan medarbetare och arbetsgivare för att verksamheten ska utvecklas. I relationen till "det egna arbetet" ingår medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur medarbetaren förhåller sig till chefen och andra medarbetare (Hällstén & Tengblad, 2006). Som kan utläsas i figur 7 finns det flera aktiviteter som kretsar kring "uppdraget" och de olika stadierna (orange rutor). Det kan tyckas vara självklart att bryggan mellan "förtroende" och "gemenskap" inbegriper "sociala aktiviteter" men vi tycker medarbetarskapshjulet på ett mycket enkelt sätt beskriver och visualiserar viktiga delar kopplat till medarbetarskap.

Det har under många årtionden funnits en generell uppfattning om att cheferna är de som ansvarar för nästan allt i en organisation. Det är de som ska bli skuldbelagda vid eventuella misstag likväl som de ska få erkännande vid framgång. Är det finansiella resultatet dåligt "är det helt klart chefens fel" (Möller, 1994). Möller (1994) menar att det inte alls borde vara på det sättet utan att hur cheferna och ledningen arbetar bara är ena sidan och att på den andra sidan finns medarbetarna. Medarbetarna, likväl som cheferna, behöver ta ansvar för arbetet för att organisationen skall överleva och kunna utvecklas, och Möller (1994) vågar sig till och med påstå att den organisatoriska framgången beror på både chefen och medarbetaren, och specifikt interaktionen dem emellan.

När medarbetaren (och ledaren) tar ett helhjärtat och målinriktat ansvar för sitt arbete (gällande produktivitet, relationer och kvalitet) visas en speciell form av personligt engagemang och detta engagemang kallas medarbetarskap (Möller, 1994). I en önskvärd form tar majoriteten av personalen ett sådant ansvar och främjar skapandet av en medarbetarskapskultur. Sammantaget redogör Möller (1994) för tre huvudaspekter kring medarbetarskap vilka är ansvarstagande, lojalitet och initiativtagande. Han menar att de tre kronologiskt hänger samman genom att en hög ansvarskänsla leder medarbetaren till lojalitet vilket i sin tur leder till ett aktivt initiativtagande. Ett initiativtagande som främjar vardagliga lösningar och förbättringsförslag som för organisationen bidrar till både kort- och långsiktig utveckling (Möller, 1994). Sammantaget understryker Möller (1994) att alla medlemmar i organisationen måste ta ansvar för att en konstruktiv kultur ska kunna ta form, och slutligen skapa ett positivt arbetsplatsklimat (Berlett, Johansson, Arvidsson & Jern, 2012).

För att utveckla ett myndigt medarbetarskap och en medarbetarskapskultur i organisationen finns flera alternativ, delvis i linje med Tengblads (2006, s. 243) tio "budord". Vidare att till exempel inte arbeta med kontroll eller uppföljning försvårar eller rentav omöjliggör för både chefer och medarbetare att dels säkerställa arbetets inriktning och kvalitet, och dels försvårar möjligheterna till att kunna överblicka huruvida de faktiskt arbetar emot önskad riktning eller uppställda mål (Locke & Latham, 2002). En summerande feedback modererar graden av den effekt som mål medför, det vill säga att om feedback ges till medarbetaren parallellt med att ett mål finns ökar effekterna avsevärt (Bandura & Cervone, 1983; Becker, 1978; Erez, 1977).

Studier har också visat ett tydligt positivt samband mellan målsättning och prestation (Harackiewicz, Barron, Carter, Lehto, & Elliott, 1997). Kompletterar man dessutom prestationsmål med lärandemål har det visat sig finnas ett positivt samband till intresset för uppgiften (Harackiewicz et al. 1997) och kan rimligen skapa förutsättningar till att öka intresset för arbetet, som dessutom är i linje med vad organisationen vill. Locke och Latham (2002) menar också att feedback av flera olika aspekter i arbetet ökar individers förmåga att tillvarata erfarenheter och förbättra sina prestationer, vilket torde anses viktigt.

Samtidigt som ett fritt arbete kan skapa goda förutsättningar till att utveckla ett myndigt medarbetarskap (Tengblad, 2009; Hällstén & Tengblad, 2006) kan det också bli svårt att veta precis vad som efterfrågas (Merchant & Van der Stede, 2012). Det kan i värsta fall leda medarbetaren till att bli passiv och succesivt förlora sin tillfredsställelse för väl utfört

arbete och som i förlängningen kan leda till oönskade arbetsplatsbeteenden och potentiellt skada verksamheten (Locke & Latham, 2002).

Om målsättning och en någorlunda formulerad förväntan finns kan det bringa klarhet till vad för aktiviteter som borde genomföras och på vilket sätt (Bandura & Cervone, 1983; Becker, 1978; Erez, 1977). Harackiewicz et al. (1997) redogör också för en ofta önskad effekt, vilket är intressegraden hos medarbetarna, och de visar på det positiva sambandet mellan lärandemål och intressegrad. Därmed kan vi konstatera att målsättning för verksamheten kompletterat med lärandemål tillsammans med summerande feedback på arbetet kan skapa gynnsamma förutsättningar till ett effektivt arbete.

## 5. Analys

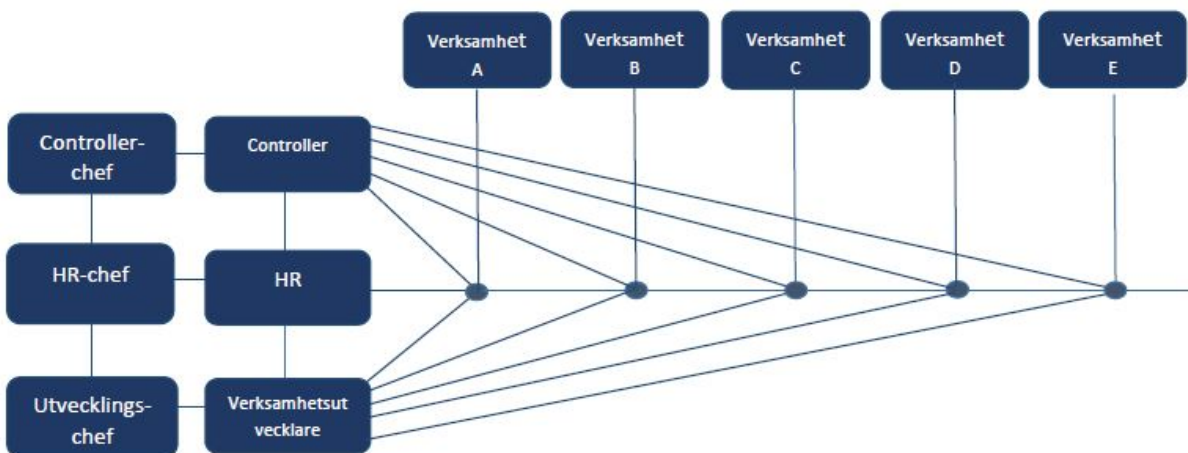
I följande avsnitt kommer det teoretiska ramverket tillsammans med empiriska materialet och tidigare forskning att analyseras under samma temaområden som presenterades i föregående avsnitt. Dessa teman är "organisationsstruktur", "ledning och styrning" samt "medarbetarskap".

### 5.1 Organisationsstruktur

Beroende på organisationens storlek och verksamhetens behov kan den strukturella konfigurationen komma att se olika ut i en och samma organisation (se figur 2 hälso- och sjukvårdsorganisationens organisationsstruktur, figur 4 och 5, tekno- och divisionaliserad strukturform och figur 8, vår egen tolkning av teamens matrisorganisation).

Vi kan, utifrån stödenhetschefernas och medarbetarnas beskrivningar om hur de rent strukturellt var placerade i organisationsstrukturen, konstatera att de befinner sig i en divisionaliserad organisationsform, se även figur 2 där respektive verksamhetsområde utgör en relativt självständig enhet (division). Vidare kan de förstås som den delen i organisationen som Mintzberg (1980) m.fl. beskriver som teknostruktur, se figur 4. Däremot förstås den situation som teamen innehar, med en chef för den egna stödenheten samt en verksamhetschef som uppdragsgivare, mer likt en matrisstruktur (Gos, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011; Bolman & Deal, 2005), se figur 8.

Figur 8.



Vår tolkning av teamens matrisorganisation inom hälso- och sjukvårdsorganisationen (teamen är punkterna där strecken möts)

Flera medarbetare uttryckte likartade svårigheter i att ha två chefer till att inte alltid veta vem som är chefen, samt var man ska ha sin lojalitet. Detta skulle kunna jämföras med Gos (2015) redogörelse, och vår tolkning, om att medarbetarna inom de olika stödfunktionerna kan hamna i en situation emellan chefen för stödenheten och verksamhetschefen beroende på frågeställningens karaktär. Verksamhetschefen som även ses som kund kan exempelvis efterfråga en lösning på en komplex frågeställning, medarbetaren går sedan till sin stödenhetschef och får ett förslag som inte är i linje med verksamhetschefens önskemål. Utmaningen blir att värdera informationen och ta ställning till vems direktiv som ska följas. Detta exempel kan spegla en medarbetares upplevda svårighet och förvirring som kan uppstå till följd av att ha en funktionell och en administrativ chef, samt komplexiteten i att den funktionella chefen även ses som en kund.

En annan utmanande infallsvinkel sett ur stödenhetschefernas perspektiv var att de tydligt beskrev att de inte alltid visste vad deras chefer förväntade sig utav dem, och att de saknade en uppdragsbeskrivning. Det kan tänkas hänga samman med att cheferna för stödenheterna saknade förutsägbarhet och därmed en trygghet i vad som förväntades av dem, samtidigt kände deras underställda medarbetare likadant. En intressant aspekt som Gos (2015) lyfter är att ju mer komplex en situation är inom en matrisstruktur, desto mer komplext blir det för chefen att kommunicera ett tydligt svar. Vilket skulle kunna betyda att medarbetarnas förväntningar om en mer förutsägbar arbetssituation skapar en tämligen komplex situation för stödenhetscheferna och möjligheten till att förmedla ett tydligt svar blir därmed begränsat.

Vidare förstås hälso- och sjukvårdsorganisationens teamfunktion som fallstudien behandlat som en centraliserad stödfunktion. Detta med stöd i bland annat insamlad empiri (figur 2) och stödenhetschefernas tillika medarbetarnas redogörelse för deras organisatoriska plats. Vi fann det intressant att tematisera och därmed jämföra medarbetarnas uppfattning om hur de upplevde samarbetet och nuvarande teamarbete samt dess konsekvens på det egna arbetet. Detta genom att sedan fråga hur de hade önskat att teamarbetet skulle varit organiserat. En utav fördelarna med centralisering enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) och Granberg (2011) är att säkra ett enhetligt arbete. Cheferna för stödenheterna och medarbetarna inom hälso- och sjukvårdsorganisationen redogjorde för att teamen arbetade på olika sätt. Vissa team hade ett strukturerat arbetssätt, träffades kontinuerligt, kommunicerade väl och hade ett bra samarbete med verksamhetschefen medan andra fick lära genom att göra.

En annan av fördelarna med centralisering är att ledningen ska kunna ge klara styrsignaler till stödenhetscheferna tillika medarbetarna och därmed kunna skapa förutsägbarhet och trygghet för de anställda. Cheferna för stödenheterna och medarbetarna återgav att de inte alltid visste vad som förväntades av dem och att det delvis berodde på hälso- och sjukvårdsorganisationens komplexitet. Önskescenarion som tydlig ansvarsfördelning, målsättning och att hitta gemensamma sätt att följa upp teamarbetet efterfrågades.

Ytterligare fördelar med centraliserad personalfunktion, som också framgick i empirin var att kunna utbyta kunskap, erfarenhet och idéer med varandra. Daglig kunskapsöverföring möjliggjordes genom att alla tre stödfunktioner delade samma våning i hälso- och sjukvårdsorganisationens lokaler. Verksamhetscheferna var av annan åsikt där de önskade att teamfunktionen var decentraliserad. Vidare efterfrågade verksamhetscheferna mer proaktivitet, kontinuitet och tillgänglighet av respektive stödfunktion vilket kan tänkas uppnås genom en decentralisering. Vilket kan betyda att medarbetarna tillika verksamhetscheferna delar kritikernas bild av att matrisstrukturen ökar mängden vågrät information, men minskar dess kvalitet (Gos, 2015). Den minskade kvaliteten kan tänkas bero på att medarbetarna tillbringar mycket tid i möten och diskussioner med verksamhetschef och team-medlemmarna vilket kan resultera i minskad tid för den efterfrågande verksamheten.

Ovanstående resonemang redogör för att centralisering inte nödvändigtvis behöver leda till ett mer enhetligt arbetssätt eller präglas av klara styrsignaler. Med andra ord behöver centralisering och decentralisering inte innebära att den enas fördelar kan ses som den andres nackdelar (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011). Att sedan addera alla strukturella arrangemang tillsammans med medarbetarnas rollbeskrivelse i att driva respektive funktions perspektiv kan enligt Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer och Wilson (2009) leda till motsatt effekt. Butts et al. (2009) menar att medarbetarnas inflytande i att driva sina funktionella frågor inte nödvändigtvis behöver resultera i önskade effekter för organisatoriska i stort. Vidare förklaras att medarbetarna bör känna att de har den rätta kompetensen för att klara av arbetsuppgifterna och därmed kunna agera som ett bra chefsstöd. Att en matrisstruktur ställer höga krav på medarbetarnas grad av kompetens och förmåga poängteras även av Gos (2015) som menar att medarbetarna behöver hjälpas på rätt sätt genom att utbildas och utvecklas till kunniga, kompetenta, starka och bekväma personer. Om medarbetarna inte ges förutsättningar till detta skulle det kunna betyda att det nya ansvaret känns betungande och därmed besvärande för dem (Butts et al. 2009).



Det vi upplevde under delstudie ett var att medarbetarna värdesatte sitt självstyrande arbete samt möjligheten att få arbeta med frihet under ansvar. Samtidigt uttryckte de frustration i att inte ha befogenhet till att ta något beslut. De var väldigt tydliga med att deras roll gick ut på att vara ett chefsstöd. Häri kan det finnas risk för att motivationen minskar för medarbetarna, om arbetet präglas av att verksamhetscheferna inte följer deras betydelsefulla rekommendationer och råd. Att fokus istället läggs på kortsiktiga lösningar snarare än långsiktiga.

## 5.2 Ledning och styrning

För att vidare analysera hur hälso- och sjukvårdsorganisationen leder och styr teamen, blir en förutsättning att skapa förståelse för hur de olika aktörerna förhåller sig till varandra. Om management är *processen* av organisationers resurser och styraktiviteter som syftar till att åstadkomma organisatoriska mål (Merchant & Van der Stede, 2012), bottenar förståelsen för teamens ledning och styrning i att förstå vad de har för mål. Målet med den nya organisationen (teamen) var att bistå verksamhetscheferna kostnadsneutralt inom förvaltningen (Internt dok, 2014). Eftersom vi tolkat det vara ett övergripande mål (eller syfte) blir frågan om hur detta då kan ske. Då vi inte inbegripit något styr- eller kontrollsystem som koordinerar aktiviteterna i empirin kan analysen enbart förstå den interna styrningen genom hur medarbetarna och cheferna har beskrivit styrningen.

Den insamlade empirin ger en tydlig bild av att medarbetarnas arbete styrs samt kontrolleras på olika sätt, beroende på vilken stödenhet vederbörande tillhör. Generellt kontrolleras medarbetarna i teamen individuellt, men det enbart i samband med att verksamhetschefen återkopplar chefen för stödenheten inför lön- och medarbetarsamtal, om hur de upplevde att individen fungerade i chefsstödet. Mer specifikt kontrollerades controllerns arbete indirekt genom årsbokslut samt olika former av ekonomiska mätningar. Controllerns arbete domineras därmed av resultatstyrning. HR-konsultens arbete kontrollerades främst genom lagar och regler och kännetecknas således av handlingsstyrning. När det kommer till verksamhetsutvecklarna finns det stor frihet att arbeta självständigt vilket tolkas ingå under social styrning, men även med viss handlingsstyrning då vissa aktiviteter, bland annat Lex-maria anmälningar, skrivs helt enligt regelboken.

Det som för teamen är gemensamt är att medarbetarna upplever sig vara styrda genom självstyrning. Detta har vi tolkat som att en kombination av de olika styrverktygen: resultat-, handling- och social styrning (Merchant & Van der Stede, 2012) kombineras, där social

styrning utgör den dominerade styrformen. Främst med bakgrund av att teamens arbetsätt präglas av självövervakning i form av att de leds under premissen "frihet under ansvar". Medarbetarna såväl som cheferna inom stödenheterna gavs friheten att hitta lämpliga arbetsätt och metoder för att kunna utföra sina arbetsuppgifter, inom ramen för de lagar och regler som de måste ta hänsyn till. Således är både cheferna för stödenheterna och medarbetarna fria att hitta nya arbetsätt och rutiner för att utveckla sitt arbete.

Forskning har visat att högre nivå av självstyrning leder medarbetaren eller chefen till en generellt högre arbetstillfredsställelse (Uhl-Bien & Graen, 1998), men påverkas (moderas) av förståelsen för arbetets mål (Locke & Latham, 2002). Varken medarbetarna eller cheferna för stödenheterna kunde generellt återge mer konkreta mål med sitt arbete än att bistå verksamhetschefen med ett bra chefstöd. Således tolkar vi empirin som om att målförståelsen är relativt låg (eftersom det inte fanns några konkret uttalade mål) medan förståelsen för det övergripande målet (eller syftet) med teamen var hög. Att arbeta mot uppställda mål minskar variationen av arbetet och ökar förutsägbarheten samt att det även ökar motivationen hos medarbetare och chefer (Locke & Latham, 2002). I relation till Uhl-Bien och Graens (1998) studie blir därmed risken för lägre arbetstillfredsställelse påtaglig. Uhl-Bien och Graen (1998) menar också att självstyrning har en högre effekt för funktionella team, än tvärfunktionella team, när det kommer till teamets effektivitet. Många medarbetare redogjorde för svårigheterna med kortsiktiga ad-hoc lösningar vilket kan torde minskas om förståelsen för verksamhetschefens behov ökade. Cheferna för stödenheterna redogjorde också för avsaknaden av mål och klar inriktning avseende teamens samarbete med verksamhetschefen. Med bakgrund av ovanstående kan det finnas vinster i att mer konkret formulera arbetsmål och minska nivån av självstyrning i teamen.

Ett sätt att styra aktiviteter i syfte att bättre nå arbetsmål är att införa någon form av kontroll (Merchant & Van der Stede, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Möjligen kan det vara tillräckligt med någon form av uppföljning, i syfte att säkerställa att målförskjutning inte uppstår. Både medarbetare och cheferna för stödenheterna redogör för relativt lös kontroll. Det är dock relevant här att påpeka att medarbetarnas upplevelse av kontroll likställs med uppföljning. Även cheferna för stödenheterna delar denna uppfattning vilket har lett oss till att tolka nivån av kontroll som tämligen låg.

Eftersom medarbetarna överlag är högutbildade och med hänsyn till att deras arbete till stor del kretsar kring verksamhetschefens behov kan låg nivå av kontroll ifrån närmaste chef (stödenhetschefen) undanröja arbetsmoment för medarbetaren att leva upp till, som eventuellt inte är direktkopplade till verksamhetschefens behov. Det möjliggör för medarbetaren att få mer tid till att fokuserat arbeta för att bistå verksamhetschefen på bästa sätt i relation till det som är aktuellt för verksamhetschefen. Samtidigt kan uppföljning eller kontroll vara ett sätt för cheferna att stötta medarbetarnas arbete (Merchant & Van der Stede, 2012) och därigenom konstruktivt bidra till att målförskjutning inte uppstår. Det kan här tänkas att verksamhetschefen och stödenhetschefen kan ha ett gemensamt underlag med några huvudpunkter som är uppställda i relation till det specifika verksamhetsområdet, eller mer generellt som fungerar över alla verksamhetsområden, för att underlätta en mer kontinuerlig och enhetlig uppföljning av medarbetaren (Locke & Latham, 2002). Att genom uppföljning också ge positiv återkoppling på tidigare arbete har visats sig ha negativa effekter på upplevd stress (Jakobsen, Nahmfeldt, Nyroos, Olin-Scheller & Sandlund, 2010), det vill säga en förminskande effekt på upplevd stress.

Den uppföljning som mest regelbundet sker är enbart på årsbasis enligt både medarbetarna och cheferna och det kan tyckas vara sällan. Om inte medarbetare (och chefer) ges möjlighet till att få återkoppling på tidigare arbete blir det svårt för vederbörande att veta om arbetet är gjort på ett tillfredsställande sätt (Locke & Latham, 2002). I enlighet med Jakobsen et al. (2010) studie understryks också vikten av att ge positiv återkoppling på tidigare arbete. Om den uppföljning som sker inte behandlar frågor om arbetets innehåll eller på andra sätt sker ostrukturerat riskerar det förminska utbytet mellan chef och medarbetare och således bli ineffektivt (Feng, Li & McWay, 2009). Eftersom medarbetarna och cheferna beskrev uppföljning (och kontroll) som en aktivitet som enbart sker på årsbasis kan det anses beklagligt om den föga återkoppling som gavs också var ineffektiv.

Forskning har visat att ineffektiv intern kontroll har försämrande effekter på prognoser, kvaliteten på rapporter och vidare försämrar den guidning som chefer kan bistå med (Feng, Li & McWay, 2009). Således riskerar medarbetarna att inte med sin fulla potential förse verksamhetschefen med den kvalitet som eventuellt skulle kunna finnas, samt att cheferna riskerar förse medarbetarna med sämre guidning än vad de annars kunnat ge (Feng, Li & McWay, 2009). Möjligen är det så att cheferna för stödenheterna inte får den uppföljning som känns önskvärd vilket i sin tur återspeglas på hur de följer upp medarbetarna. Kontroll och

kontrollsystem behöver inte nödvändigtvis begränsa medarbetare och chefer utan kan snarare stötta vederbörande mot rätt riktning (Merchant & Van der Stede, 2012) varför kontroll eller uppföljning torde anses viktigt att beakta.

Ett flertal medarbetare beskrev verksamhetschefen i termer av kund. Verksamhetschefen ansågs vara den aktör som styr inriktningen på medarbetarnas arbete, delvis genom beskrivningen ”behovsanpassat chefsstöd” men även uttryckt under intervjuerna. Att arbeta på detta sätt liknar Almqvists (2006) beskrivning av olika strategiska val som hälso- och sjukvårdsorganisationen har gjort i syfte att främja mer kostnadseffektiva verksamheter. För att uppnå tillfredsställande resultat redogör Almqvist (2006) för att verksamhetschefen (kunden) bör styra och följa upp arbetet mellan dem och medarbetarna i teamen (leverantören). Det var dock enbart en (1) av verksamhetscheferna som enligt de intervjuade medarbetarna hade uttalade förväntningar på teamets arbete. Möjligen är det på det sätt att verksamhetschefen inte fått information om vilka rättigheter eller befogenheter de har i förhållande till teamets medlemmar, eller vad de kan förvänta sig för typ av stöd. Detta var också någonting som en av cheferna för stödenheterna uttryckte en undran om vid intervjutillfället. Om detta är fallet kan möjligen ett förtydligande om vilka rättigheter och befogenheter verksamhetschefen har möjliggöra bättre förutsättningar till att uppnå tillfredsställande resultat.

### **5.3 Medarbetarskap**

Två av cheferna för stödenheterna beskrev att förväntningarna ifrån högre chef är oklara eller otydliga vilket enligt Locke och Latham (2002) kan leda till förvirring och osäkerhet. Om chefen inte får tydliga riktlinjer eller vet vilka förväntningar som är riktade mot dem är det svårt att veta vad som ska göras och således leva upp till förväntningarna. Det kan leda chefen till att antingen utveckla ett chefslost medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006), och därigenom vinna ägarskap och ansvar över sitt eget arbete. Men det kan också leda chefen till att arbeta med saker som inte nödvändigtvis främjar kärnverksamheten och således riskerar en målförskjutning uppstå. Målförskjutning i det avseendet att arbetet inte helt ligger i linje med organisationens mål.

En av cheferna gav en mer tydlig beskrivning om vilka förväntningar som riktas mot chefen och här finns goda chanser till att veta vad som efterfrågas och därmed lättare kan arbeta för att leva upp till det. Det skapas genom uttalade förväntningar en tydlighet (Locke & Latham, 2002) och risken för målförskjutning minskar. Chefen uppvisade också en högre nivå av

tydlighet i sin beskrivning av vilket arbete som ska utföras vilket kan anses vara ett resultat av att chefen kunnat förhålla sig till de förväntningar som uttalats. I likhet med medarbetarskapshjulet (Tengblad, 2009), se figur 7, finns dialog mellan ansvarstagande och initiativförmåga till förtroende och öppenhet. Det skulle kunna vara så att chefen här har haft en öppen dialog med sin högre chef och på det sättet fått förutsättningar till att utveckla ett förtroende för sin roll i “uppdraget” och därigenom var mer öppen under intervjun. Förtroende och öppenhet “föregås” i medarbetarskapshjulet av ansvarstagande och initiativförmåga vilket i så fall skulle kunna leda oss till tron om att chefen också, generellt i sin roll, uppvisar ansvarstagande och initiativförmåga.

Medarbetarna redogjorde för relativt klara uppfattningar om vilka förväntningar som riktas mot dem ifrån närmaste chef och därigenom säkerställs att medarbetarna kan arbeta mot och sträva efter att leva upp till dem. Däremot är variationen av medarbetarnas svar hög när det kommer till hur verksamhetschefen vill att de arbetar och flera medarbetare beskrev hur deras personliga relation till verksamhetschefen blir avgörande i hur samarbetet fungerar. Det kan dels anses riskfyllt att genom avsaknad av formalisering, exempelvis genom att inte arbeta med uttalade arbetsbeskrivningar, uppställda måttal, standardiserade rutiner eller liknande, och således överlåta arbetets produktivitet och effektivitet till de enskilda individernas förmåga att upprätthålla en god relation med verksamhetschefen. Dels hamnar också en stor del av ansvaret på verksamhetschefen som ska äga sitt stöd och efterfråga sådant som kanske inte nödvändigtvis anses positivt, till exempel information om skenande kostnader p.g.a. frånvaro, nya mediciner eller ett kösystem som inte på ett effektivt sätt hanterar patienterna.

Om alternativet är att standardiserade styrdokument (högre formalisering) finns och följs övergår sannolikt tyngdpunkten i arbetet till att mer effektivt kunna utföras (Granberg, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Arbetet blir också enklare att följa, mäta och jämföra (Granberg, 2011; Bolman & Deal, 2005) och därmed inte lika beroende av den personliga relationen.

När det kommer till vilken typ av medarbetarskap medarbetarna har idag ser vi att ett grupporienterat medarbetarskap bäst beskriver medarbetarna. Dels för att teamen som medarbetarna verkar inom nästan uteslutande beskrevs arbeta självständigt och med låg nivå av insyn ifrån närmaste chef, samt dels att medarbetarna i teamet uttalade ett generellt högt förtroende för det andra medlemmarna i teamet.

Huruvida det grupporienterade medarbetarskapet sedan på individnivå består av ett myndigt medarbetarskap är svårt att svara enstämigt på. En del av de intervjuade medarbetarna beskrev sin roll och sitt arbete med stort engagemang, och på ett öppet och tydligt sätt, medan några av de intervjuade medarbetarna mer otydligt beskrev sin roll och sitt arbete.

Verksamhetscheferna bidrar med arbetets inriktning och direktiv om vad som ska göras och det blir i teamens vardag verksamhetschefen som "äger" teamens tid, och således förväntas tydliggöra vilka behov som finns. Några medarbetare beskrev att det är verksamhetschefen som har ansvaret över vad teamet ska arbeta med. Flera verksamhetschefer skrev däremot att det är chefen för stödenheten som styr medarbetarna i teamet. Det kan således konstateras att det finns ett gap mellan upplevd ordergång (dvs. om vem som styr teamen).

Det råder alltså ingen samsyn på vilken aktör som styr teamen och risken blir att medarbetarna (och cheferna) arbetar med frågor som eventuellt inte kan tillvaratas av verksamhetschefen. Flera verksamhetschefer skrev också att de inte har tillräckligt med tid tillsammans med teamet (eller från teamet) och att det är något de skulle vilja ha mer av. Med hänsyn till den ovan beskrivna problematiken kan det tänkas att det beror på att teamen arbetar med frågor som eventuellt inte fullt ut kommer verksamheterna till nytta.

## 6. Slutsatser

*I följande avsnitt kommer studiens syfte och forskningsfrågor att besvaras. Vidare görs en redogörelse för studiens bidrag och potentiella utvecklingsmöjligheter hos hälso- och sjukvårdsorganisationen. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning och en avslutande allmän diskussion förs.*

Syftet med att öka förståelsen för hur teamens nya organisation teoretiskt kan förstås anses vara uppnått genom att vi har kunnat tematisera insamlad empiri i vårt teoretiska ramverk. Vidare syftade studien till att söka förståelse för hur arbetet som teamen bedriver upplevs fungera av medarbetare och chefer och tas emot av verksamhetscheferna vilket också anses uppfyllt. Under svaren på forskningsfrågorna nedan anges begreppet studiens resultat vilket refererar till den analys som är gjord av den insamlade empirin.

### 6.1 Besvarande av forskningsfrågor

#### 6.1.1 Hur kan teamens organisationsstruktur beskrivas teoretiskt i den undersökta hälso- och sjukvårdsorganisationen?

Studiens resultat har visat att teamen ingår i en organisation som kan beskrivas som en divisionaliserad organisationsform. Vidare beskrev stödenhetschefernas och medarbetarna hur de strukturellt var placerade i organisationsstrukturen vilket kan ses som det Mintzberg (1980) m.fl. beskriver som teknostruktur, se figur 4. Däremot förstås den situation som teamen befinner sig i, med en chef för den egna stödenheten samt en verksamhetschef som uppdragsgivare, mer likt en matrisstruktur (Gos, 2015; Jacobsen & Thorsvik; Granberg, 2011; Bolman & Deal, 2005), se figur 8.

#### 6.1.2 Vilka strukturella utmaningar kan identifieras kring teamen?

Studiens resultat har visat att de centraliserade stödenheterna inte drar nytta av det som enligt teorin är framgångsfaktorer med att organisationer centraliserar delar av organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011). En styrka med centraliserade stödenheter är exempelvis att avståndet mellan ledning och stödenheten är kortare och skapar därmed goda förutsättningar till snabb styrning och effektiv implementering av ramvillkor för organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Studien har identifierat matrisstrukturens utmaningar i att medarbetarna upplever svårigheter i att ha en funktionell och en administrativ chef. Att ha två chefer leder medarbetarna till förvirring då de inte alltid vet vart de ska ha sin lojalitet. En annan utmanande aspekt är att

teamfunktionen inte drar de centraliserade fördelarna inom matrisstrukturen. Cheferna inom stödenheterna delar inte bilden av att teamfunktionen ska vara centraliserad, en stödenhetschef beskrev att medarbetarna bör sitta ute i respektive verksamhetsområde. Att hela, eller delar av, teamen borde sitta ute i respektive verksamhetsområde delas med flera verksamhetschefer.

### **6.1.3 Vilka lednings- och styrrelaterade arbetssätt upplever medarbetarna i teamen och cheferna för stödenheterna?**

Studiens resultat har visat att beroende på vilken stödfunktion en medarbetare är verksam inom ser det lednings- och styrrelaterade arbetssättet olika ut. Medarbetarna inom controllerfunktionen upplevde en dominerad form av social styrning i kombination med resultatstyrning. Medarbetare inom verksamhetsutvecklingsfunktionen upplevde en dominerad form av social styrning i kombination med handlingsstyrning. Däremot upplevde medarbetarna inom HR-funktionen en dominerande form av handlingsstyrning i kombination med självstyrning. Samtliga medarbetare och cheferna för stödenheterna upplevde hög grad av självstyrning och med låg nivå av uppföljning eller kontroll.

### **6.1.4 Vilka lednings- och styrrelaterade utmaningar kan identifieras kring teamen?**

Resultatet har visat att medarbetarna i teamen såväl som cheferna för stödenheterna delar bilden av att organiseringen av teamen präglas av ett arbetssätt som inte är tydligt, parallellt med låg nivå av uppföljning eller kontroll (i huvudsak enbart på årsbasis). Att det arbete som bedrivs också sker på olika sätt beroende på medarbetare och ofta avhängigt teamets relation med verksamhetschefen.

Utan mer kontinuerlig uppföljning ökar risken för att medarbetare (och chefer) arbetar med saker som inte nödvändigtvis är värdeskapande, dessutom utan att vederbörande nödvändigtvis vet om det. Om den uppföljning som ändå finns inte är effektiv (exempelvis inte behandlar tidigare utfört arbete, måluppfyllnad etc.) uppstår flera risker, bland annat försämra den guidning som cheferna bistår medarbetarna med. Det finns också flera utmaningar med att inte arbeta med tydligt uttalade förväntningar eller mål (Locke & Latham, 2002) och riskerar därmed att förminska de positiva effekterna av självstyrning, särskilt inom tvärfunktionella team (Uhl-Bien & Graen, 1998).



### **6.1.5 Ges medarbetarna i teamen förutsättningar till att ta ansvar för det egna arbetet?**

Resultatet i studien har visat att medarbetarna ges möjligheten att på ett självstyrande sätt kunna ta ansvar för sitt eget arbete. På kort sikt kan självstyrning ge goda förutsättningar till att ta ansvar för det egna arbetet medan det på längre sikt kan bli svårt att veta vad som förväntas, om återkoppling, uppföljning eller kontroll uteblir (Locke & Latham, 2002). Att som organisation ge sina arbetstagare möjligheten till ett självstyrande arbete och kombinera det med både arbetsmål och lärandemål främjas både motivation och prestation (Locke & Latham, 2002).

Förutsättningar till att utveckla ett medarbetarskap kan anses vara flerdimensionellt men någonstans, och väldigt förenklat, bottnar det i att göra det tydligt om vilka förväntningar som råder och vilken aktör som innehar ansvar över vilka frågor. På längre sikt kan en förminskad ansvarskänsla bland medarbetarna sannolikt förväntas på grund av den oklara inriktningen på arbetet.

Den personliga relationen beskrevs vara avgörande för hur väl samarbetet med verksamhetschefen fungerade och därmed innehar medarbetarna själva, utifrån egen kapacitet eller personliga begränsningar, rollen att äga sin tid och utvärdera huruvida de arbetar med rätt saker.

Sammantaget finns det stor potential gällande förutsättningarna till att utveckla en medarbetarskapskultur (Tengblad, 2006; Möller, 1994). Två av cheferna beskrev hur sällan återkoppling gavs och hur otydligt det var gällande arbetsbeskrivning och förväntningar gentemot cheferna. Det finns därför även anledning till att ställa frågan om huruvida cheferna för stödenheterna är tillräckligt bemyndigade, i sin roll, till att i sin tur bemyndiga sina medarbetare. Det kan tänkas hänga samman med hur sjukhusledningens arbete ser ut, specifikt kopplat till stödenheterna och om de avsett att uppmuntra framväxten av en medarbetarskapskultur.

## **6.2 Vetenskapligt bidrag**

Bidraget denna studie ger är ökad förståelse för hur komplexiteten i en större hälso- och sjukvårdsorganisations stödenheter kan förstås. Hur en divisionaliserad organisationsform genom dess teknostruktur, mer specifikt genom de tvärfunktionella team som utgår ifrån stödfunktionerna, opererade i vad som bäst kan förstås som en löst kontrollerad

matrisorganisation. Vidare bidrar studien till ökad förståelse av de utmaningar som uppstår när graden av formalisering (mål och ansvarsfördelning) inte är tydlig och fallgropar när medarbetare och chefer inte regelbundet följs upp och således ges föga möjligheter till att utveckla ett myndigt medarbetarskap.

Vidare kan slutsatserna öppna upp för ett större intresse i att studera liknande forskningsfrågor vilket i sin tur kan generera värdeskapande slutledningar för bland annat divisionaliserade organisationer som arbetar med centraliserade personalfunktioner.

### **6.3 Förslag till framtida forskning**

När det gäller studier om organisationsstruktur finns det en mängd olika teoretiska förklaringar. Vidare finns det flera publikationer på matrisstrukturer och studier som beskriver strukturens för- och nackdelar (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Granberg, 2011) m.fl. Däremot är utbudet begränsat när det kommer till studier med insamlad empiri som fokuserar på arbetstagarna inom en matrisstruktur (Gos, 2015). Därför vore det intressant om fler undersökte sambanden mellan chefer och underställda medarbetare inom en matrisstruktur och dess effekter på ledning och styrning. Det skulle kunna tänkas att vissa organisationsstrukturer möjliggör, eller begränsar, olika former av styrning. Det kanske till och med finns ett "recept" för hur vissa organisationsstrukturer kan främja vissa former av styrning?

Om det skulle visa sig att organisationens struktur inte påverkar de interna styrformerna, eller medarbetarskapet, i alltför stor utsträckning, kan det tänkas att olika styrformer har en starkare koppling till hur medarbetare och chefer kan utveckla ett medarbetarskap. Det hade även varit intressant att till exempel göra en korrelationsstudie om huruvida planerad- och upplevd styrning hänger samman. Eller hur planerad- och upplevd styrning hänger samman med variabler som egenupplevd ansvarskänsla eller egenupplevd produktivitet- eller effektivitetskänsla. I den bästa av världar tillsammans med någon form av uppföljning av den faktiska produktiviteten, och genom en sådan studie skulle resultatet kunna bidra till ökad förståelse för hur olika styrformer hänger samman med dels medarbetarskap men också dels med produktivitet och effektivitet.

### **6.4 Potentiella utvecklingsmöjligheter**

Utifrån insamlad empiri framkom det information som kanske inte tidigare var uttalad, och därmed kan det tänkas bli nyheter för organisationen, att ta till sig och arbeta med. Vi har successivt, allt eftersom studien framskridit, försökt att identifiera den mest avgörande faktorn

för att teamens arbete ska kunna utvecklas. Men det har blivit alltmer tydligt att komplexiteten i organisationen kring teamen gör att enskilda faktorer – eller perspektiv – inte ensamt kan anses avgörande. En del av utmaningen har varit att presentera större åtgärder som kan leda till en utveckling och slutligen en förbättring. Däremot kan vi urskilja potentiella utvecklingsmöjligheter för hälso- och sjukvårdsorganisationen:

Organisationen kan arbeta vidare med deras tvärfunktionella managementteam för att säkerställa ett administrativt stöd till verksamhetscheferna. Cheferna skulle behöva arbeta med tydligt kommunicerade förväntningar till medarbetarna. Cheferna skulle behöva arbeta med mer regelbunden återkoppling på individnivå. Fokusera på kundbehovet (verksamhetschefernas behov) och inkludera kunden i planerings- och målsättningsprocessen.

Vidare ge medarbetarna förutsättningar till att arbeta mer enhetligt genom att skapa en grundstruktur som samtliga team utgår ifrån. Medarbetarna skulle kunna agera mer som ett team. Se utökade möjligheter med att arbeta fram tydliga prestationsmål och lärandemål för teamen, i syfte att minimera risken för målförskjutning. Ovanstående utvecklingsmöjligheter kan väntas skapa mycket goda förutsättningar till ett energirikt, effektivt arbete och ett positivt arbetsplatsklimat.

För att sen möjliggöra eller förbättra förutsättningarna för ett myndigt medarbetarskap kan ett tydliggörande av roller, ansvarsområden och uppföljning vara behjälpliga. När “uppdraget” som teamen arbetar med, det vill säga att uppnå nöjd kund, omges av sociala aktiviteter och blir delaktiga i visionsarbetet, uppmuntras en vilja till ömsesidiga åtaganden och medarbetarskapet får förutsättningar till god utveckling, se figur 7, medarbetarskapshjulet. Medarbetarna skulle kunna agera mer proaktivt genom att de fått delta i planeringsarbetet.

## 7. Diskussion

Det har genom insamlad empiri och tidigare forskning visat sig finnas stora utvecklingsmöjligheter för stödfunktionernas teamarbete i den studerade hälso- och sjukvårdsorganisationen. Eftersom den nya organisationen står inför en uppföljning kan möjligen denna rapport bidra med större förståelse för vilka faktorer som upplevs fungera bra respektive mindre bra.

Svårigheterna har varit att hitta vetenskapligt stöd som integrerar organisationsstruktur, ledning och styrning samt medarbetarskap i en och samma studie. Detta har medfört en stor bredd i teori och analys, genom de tre teman som framtagits.

Överlag är hälso- och sjukvårdsorganisationen en mycket komplex organisation och adderar vi även mängden intressenter för att alla hälso- och sjukvårdsorganisationer ska fungera effektivt blir det närmast multikomplext. De statliga medlen, dvs. skattepengarna, förväntas av samhället förvaltas på ett effektivt sätt samtidigt som den som är i behov av hälso- och sjukvård önskar hög tillgänglighet och bästa möjliga vård. En ökad konkurrens inom hälso- och sjukvården kan bringa fördelar och kostnadsmedvetenhet till organisationerna, likt vad Almqvist (2006) redogör i NPM. Däremot kan det anses väl förenklat att renodlat försöka införa de privata företagens styrmetoder i en organisation som består av en mer komplex intresseomgivning, omvärld och institutionell kontext.

Denna fallstudie är i sig unik och de förhållanden som studerats är unika och specifika den hälso- och sjukvårdsorganisation varför allmänna slutsatser bör dras med stor försiktighet. Vi hoppas studiens metodavsnitt kan anses öka replikerbarheten men vill samtidigt understryka att de unika förhållandena inte kan ligga till grund för allmänna slutsatser.

## 8. Källförteckning

- Almqvist, R. (2006). *New public management – om konkurrenssättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Arwinge, O. (2015). *En introduktion till intern styrning och kontroll*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.
- Axelsson, R. (1998). *Hälso- och sjukvårdsadministration i organisationsteoretisk belysning*. (Uppl. 3). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (Uppl. 6). Stockholm: Liber AB.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and Social Psychology*, 45(5), 1017-1028.
- Becker, J. (1978). Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 428-433.
- Bercovitz, J. & Feldman, M. (2008). Academic Entrepreneurs: Organizational Change at the individual level. *Organization Science*, 19 (1), 69-89.
- Bertlett, J., Johansson, C. R., Arvidsson, M. & Jern, S. (2012). A two-way approach of congruent behavior between leaders and staff in the employeeship concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 428-446.
- Berlin, J. & Carlström, E. (2013). Trender som utmanar traditioner. En hälso- och sjukvård I metamorfors. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 3-23.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2013). *HR-Transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bolman, L., Deal, T. (2013). *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*. (Uppl. 5). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bolman, L., Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (Uppl. 3). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Uppl. 2). Malmö: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Uppl. 2). Stockholm: Författarna och Liber AB

- Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Schaffer, B.S & Wilson, M.G. (2009). Individual reactions to high involvement work process: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(2), 122-136.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J.L., Dunford, B. B. & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations – Prevalence, Characteristics and Effectiveness. *Small Group Research, 30*(6), 678-711.
- Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology, 62*(5), 624-627.
- Feng, M., Li, C. & McVay, S. (2009). Internal control and management guidance. *Journal of Accounting and Economics, 48*, 190-209.
- Forsell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). Varför ökar administrationen? Vinst i välfärden på medeltiden. Tema New Public Management. NPM skapar rädda organisationer. *Svensk företagsekonomisk tidskrift, 2*, 40-43.
- Furst, S. A. & Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of applied psychology, 93*(2), 453-462.
- Gos, Krzysztof. (2015). The Key Advantages and Disadvantages of Matrix Organizational Structures. *Wydział Zarządzania UW. Studia I Materialy, 19*, 66-83.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (Uppl. 8). Stockholm: Natur och kultur AB.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Carter, S. M., Lehto, A. T. & Elliot, A. J. (1997). Predictors and Consequences of Achievement Goals in the College Classroom: Maintaining Interest and Making the Grade. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(6), 1284-1295.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik : Om kvalitativa och kvantitativa Metoder*. (Uppl. 2). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Internt dokument. (2014). Stöd till verksamhetscheferna: Inventering av nuläge och behov samt handlingsplan. *Västra Götalandsregionen*. Se bilaga 5.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (Uppl. 4). Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (Uppl. 3). Lund: Studentlitteratur AB.

- Jacobsen, L., Nahnfeldt, C., Nyroos, L., Ohlin-Scheller, S. & Sandlund, E. (2010). Medarbetarsamtal som arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 3, 39-54.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap – en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköpings universitet. Linköping: Linköping studies in Arts and Science 539. (Institutionen för beteendevetenskap och lärande)
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: making the most of human competence*. Aldershot: Gower.
- Larsson, E. W. & Clifford, G. F. (2011). *Project management: the managerial process*. (Uppl. 5). New York: McGraw Hill Companies.
- Liff, R. & Andersson, T. (2013). The multi-professional team as a post NPM control regime. Can it integrate competing control regimes in healthcare? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(2), 45-67.
- Lind, J-I. & Skärvad, P-H. (1997). *Nya team i organisationernas värld*. Stockholm: Liber AB.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mellgren, F. (2015). Fritt söka vård i hela landet. [Elektroniskt]. Svenska Dagbladet, 7 februari. Tillgänglig: <http://www.svd.se/fritt-soka-varld-i-hela-landet> [2016-08-01].
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. (Uppl. 3). New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organizational design. *Management Science*, 26(3), 322.
- Möller, C. (1994). Employeehip: The necessary prerequisite for empowerment. *Empowerment in organizations*, 2(2), 4-13.
- Nilsson, B. (2016). *Samspel i grupp: Introduktion till gruppdynamik*. (Uppl. 2). Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, B., Nilsson, J. & Pettersson, N. (2014). *Kommunikativt ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- SCB. (2016/Uppdateras löpande). Statistiska centralbyrån. [Elektroniskt]. Tillgänglig: [http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_OE\\_OE0107\\_OE0107G/KostHsjukv/?rxid=f68556f7-3fee-4ebe-9776-cbfae451e2c7](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_OE_OE0107_OE0107G/KostHsjukv/?rxid=f68556f7-3fee-4ebe-9776-cbfae451e2c7) [2016-08-01].
- SYLF. (2014). *Visionen om den goda hälso- och sjukvården*. Stockholm: Sveriges Yngre Läkares Förening. (Visionsrapport: 2014-05-29)

- Teamwork. (2016). Medarbetarskap. [Elektroniskt]. Tillgänglig:  
<http://www.teamworksverige.se/medarbeiderskap.asp> [2016-08-01].
- Tengblad, S. (2009). Medarbetarskap på 60 minuter. Högskolan i Skövde, *Institutionen för teknik och samhälle*, 2, 21-22.
- Tengblad, S. (2006). Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap. I: F. Hällstén & S. Tengblad (red:er), *Medarbetarskap i praktiken* (s. 243-275). Lund: Studentlitteratur AB.
- Uhl-Bien, M. & Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-management activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 48(3), 340-350.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Watson, T. (2006). *Organising and Managing Work*. (Uppl. 2). Essex: Pearson Education.



## Bilaga 1: Individuella reflektioner

*Nadia Komayesh*

För snart tre år sedan påbörjade jag min utbildning på Högskolan i Skövde och jag kommer ihåg att jag redan då såg fram emot att få skriva en uppsats inom ett ämne som jag finner intressant. Nu står jag här tre år senare och fick möjligheten att skriva en uppsats som inte bara har intresserat mig utan även gett mig förståelse och kunskap som jag tar med mig ut i arbetslivet.

Under termin fem valde jag att läsa inriktningen ledning och styrning då jag ville öka min teoretiska förståelse för ledning, organisering och styrning av organisationer. Men även möjligheten till att kunna analysera olika styrformer och kunna identifiera eventuella avsedda som icke avsedda effekter på anställda inom en organisation. Under kursens gång kände jag att detta ämne fångade mitt intresse och att styrningen kunde påverka medarbetarskapet i alla högsta grad.

Jag läste sista terminen tillsammans med Philip och kort in på kursen bestämde vi oss för att skriva examensarbetet ihop. Vi kom båda igång fort och visste redan i januari att vi fick möjligheten att studera hälso- och sjukvårdsorganisationens teamfunktion. Till en början diskuterades val av metod, att göra en kvalitativ studie föll sig inte helt naturligt till en början, men då fördelarna vägde över kom vi båda överens om att genomföra en fallstudie med en kvalitativ forskningsmetod. I metodprocessen lärde jag mig bland annat att arbeta fram en semistrukturerad intervjuguide uppbyggd utifrån flera teoretiska utgångspunkter (teman), och samtidigt få möjligheten att hålla i intervjuer. Att sedan transkribera, selektera, diskutera och slutligen tematisera insamlad empiri gav både mig och Philip en ökad förståelse om att flertal frågor och svar gick att integrera under valda teman.

Utmaningar i att skriva ett examensarbete har varit att arbeta utifrån en induktiv karaktär och kunna finna vetenskapligt stöd i de man vill få fram. Det har varit ytterst begränsat att komma med subjektiva åsikter som det inte finns belägg för i den insamlade empirin och teoretiska referensramen. Lärdomar som jag tar med mig är att språkligt behärska rätt ordval genom att tänka en extra gång på hur man önskar förmedla en mening till läsaren, men även förmågan att kunna hitta vetenskapliga förklaringar till att kunna tolka empirin utifrån ett logiskt resonemang. Att arbeta induktivt har varit otroligt tidskrävande samt utmanat den självständiga processen och viljan att få ner text. Under skrivprocessen kände jag en frustration i att all den tid och engagemang man lade på examensarbetet resulterade ett flertal gånger i att ”göra om, göra rätt”. I slutet kom jag på mig själv skrattandes om att hela denna process handlar ju just om att ”tänka om, göra om och göra rätt”. Oavsett tidsomfattningen så ångrar jag inte valet av metod då det gav oss båda en möjlighet att praktisera teorin på tematiskt sätt, vilket har bidragit till ökade kunskaper.

Till sist vill jag tacka min skrivpartner Philip för gott samarbete, trots att vi har haft våra skilda åsikter och svårigheter under vägen tycker jag att vi i det stora hela har kunnat ha konstruktiva diskussioner vilket har resulterat i ett, för oss, betydelsefullt examensarbete.

## *Philip Winkler*

För ett år sedan (VT-15) blev jag examinerad genom en C-uppsats i socialpsykologi (tidigare POL-programmet) där vi genomförde en kvantitativ och deduktiv studie. Skillnaderna mellan kvant och kval upplever jag ganska stor samt att arbeta mer åt vad som kan liknas induktivt gör det hela ytterligare lite mer utmanande. Utmanande eftersom processen delvis är omvänd och kanske rentav något frustrerande för att den upplevda precisionen är lägre.

Att jag fortsatt studierna och söker en examen inom företagsekonomi beror främst på mitt intresse för det ”konkreta” i företag (jämför socialpsykologi som mjukt) och med tidigare arbetslivserfarenhet förstår att det företagsekonomiska ofta får större plats.

Processen under vårterminen och C-uppsatsskrivandet har varit mycket insiktsfull. Insiktsfull genom dels många och långa diskussioner med Nadia om hur vi på bästa sätt skulle anta det som hälso- och sjukvårdsorganisationen hoppades på att vi skulle lösa, att jämföra deras teamarbete med teori (och möjligen bidra till en förbättring). Ganska snabbt kom vi fram till att vi enbart knappt, eller åtminstone bara delvis, skulle bidra med någonting av värde om vi begränsade vår studie till ”hur arbeta i team”. Vi fick snart uppfattningen om att det snarare handlade om andra organisatoriska faktorer som låg bakom deras upplevda utmaningar.

Att genomföra tolv intervjuer och därefter distribuera en enkät har jag upplevt, så här i efterhand, varit omfattande. Att bara sammanfatta all empiri och vidare analysera all data har tagit lång tid och många diskussioner mellan mig och Nadia har handlat om vilka delar som kan knytas till vilka teorier och på vilka sätt. Här har jag och Nadia olika styrkor där jag kanske mer filosofiskt ställer frågan ”hur kan det hänga ihop”, medan Nadia är mer konkret och rationell vilket i många lägen fört oss till nästa steg. Kombinationen mellan våra styrkor tror jag har bidragit till ett gediget djup och en tacksam teoretisk bredd i uppsatsen.

Mycket teoribearbetning har förekommit och det har funnits perioder där jag upplevt omfattningen på examensarbetet närmast för stor. Rent metodologiskt har jag flera gånger undrat varför vi inte gjorde en kvant och deduktivt istället, men inser också att djupet och bidraget är avsevärt mycket större i denna C-uppsats än min tidigare. Jag känner därmed större stolthet över denna C-uppsats och upplever mig också ha lärt mig mer.

Det jag i huvudsak tar med mig ifrån arbetet med denna C-uppsats är alla insikter kring komplexiteten som verkligheten (empirin) bjuder genom kvalitativ metod och där det sällan är så ”enkelt” eller renodlat som teorin anför. Mer specifikt den studerade hälso- och sjukvårdsorganisationens verklighetsbeskrivningar och vilka subjektiva utmaningar som upplevs när vi frågat om arbetssituationen på djupet osv.

Avslutningsvis vill jag berömma Nadia för sitt tålamod och att hon hjälpt mig hålla fokus på att komma vidare, att inte fastna etc. Hatten av!

## **Bilaga 2: Intervjufrågor till cheferna**

### **Intervjufrågor till cheferna för stödenheterna**

#### **Introduktion**

- Presentera oss studenter och examensarbetet kort.
- Beskriv undersökningens syfte
- Beskriv kortfattat varför respondenten har valts ut
- Informera deltagaren om att all information som uppkommer kommer att behandlas konfidentiellt och anonymt.
- Klargör att deltagandet är helt frivilligt.

#### **Inledningsfrågor**

- 1) Hur länge har du arbetat på XX [urklipp]?
- 2) Nuvarande och tidigare befattningar?
- 3) Utbildning?
- 4) Skulle du kunna beskriva din roll på XX [urklipp]?

#### **Styrning**

- 5) Vad är det som styr och inriktar arbetet på din stödenhet?  
*(ex får du direktiv från din chef eller verksamhetschefen).*
- 6) Vilka förväntningar har din chef på dina arbetsuppgifter?
- 7) Hur kontrolleras ditt arbete?  
*(för att få reda på hur om chefen är resultat-, handlings eller socialt styrda).*

#### **Team-relaterade frågor**

- 8) Hur kontrollerar du din stödenhet? *(resultatstyrning/handlingsstyrning/socialstyrning)*
- 9) Vad upplever du det finnas för fördelar respektive nackdelar med detta arbetssätt?  
*(Om det finns någon styrform som dominerar eller som konsekvens av en blandning av dem)*
- 10) Finns det situationer där dina direktiv tas emot med visst motstånd? I sådana fall på vilket sätt?

#### **Ledning**

- 11) Vem påverkar **teamets** inriktning och arbete?  
*(ledningen, cheferna (Du) på stödenheterna, medarbetarna eller VC).*
- 12) På vilket sätt?
- 13) I ”de bästa av världar”/önskascenario, Hur skulle du se att **team-arbetet** var organiserat och följs upp?
- 14) Hur följer du upp arbetet som bedrivs på din stödenhet?
- 15) Hur följs arbetet upp som **teamen** bedriver?
- 16) Har du givit någon individuell feedback till dina medarbetare under de senaste tolv månaderna? Ja/Nej. Vilken karaktär hade feedbacken?  
*(Om respondenten svara Nej, fortsätt till fråga 18).*
- 17) *(Om respondenten svara Ja)* Hur ofta ger du feedback till dina medarbetare?  
*(1-2 ggr i veckan, i månaden eller några ggr per år).*
- 18) *(Om respondenten svara Nej på fråga 16),* Vad beror det på?
- 19) Vilka delar i ditt ledarskap anser du fungerar bäst och på vilket sätt?
- 20) Vilka delar i ditt ledarskap anser du har störst utvecklingspotential och på vilket sätt?
- 21) Hur anser du att man bäst leder ett **team** som agerar chefsstöd?  
*Ex: Hög grad av handlingsfrihet, resultatstyrning, socialstyrning eller på något annat sätt/kombinerat?*
- 22) Hur fungerar ledning av **team** idag?
- 23) Finns det ett forum för medarbetarna i din stödenhet att lyfta individuella behov?
- 24) Hur följs detta upp?

### Organisationsstruktur

- 25) Kan du rita ut vart du befinner dig i organisationsstrukturen, som du upplever?  
*Försök att inte ta hänsyn till hur du ”vet” att organisationsstrukturen är målad.*
- 26) Ser du några möjliga hinder i att utföra dina arbetsuppgifter utifrån organisationsstrukturen?

## **Avslutningsvis**

**27)** Har du något du vill tillägga?

**28)** Får vi kontakta dig för eventuella kompletteringsfrågor?

Har du några tillägg, funderingar, frågor eller annat är du varmt välkommen att höra av dig till oss. Mailadresserna finns i informationsbrevet.

**Stort tack** för din medverkan!

## Bilaga 3: Intervjufrågor till medarbetarna

### Intervjufrågor till medarbetarna

#### Introduktion

- Presentera oss studenter och examensarbetet kort.
- Beskriv undersökningens syfte
- Beskriv kortfattat varför respondenten har valts ut
- Informera deltagaren om att all information som uppkommer kommer att behandlas konfidentiellt och anonymt.
- Klargör att deltagandet är helt frivilligt.

#### Inledningsfrågor

- 1) Hur länge har du arbetat på XX [urklipp]?
- 2) Tidigare befattningar?
- 3) Utbildning?
- 4) Skulle du kunna beskriva din roll på XX [urklipp]?

#### Styrning

- 5) Vad är det som styr och inriktar arbetet på din enhet?  
*(ex får du direktiv från din chef eller verksamhetschefen).*
- 6) Vilka förväntningar har din chef på dina arbetsuppgifter?
- 7) Hur upplever du att din stödenhet kontrolleras?  
*(För att få reda på om medarbetarna är resultat/handling/socialstyrning).*
- 8) Vad upplever du det finnas för fördelar respektive nackdelar med detta arbetssätt?  
*(Om det finns någon styrform som dominerar eller som konsekvens av en blandning av dem)*
- 9) Hur upplever du att samarbetet samarbetet mellan dig och dina **kollegor i teamet** fungerar?
- 10) Upplever du en jämn eller ojämn ansvarsfördelning i **teamet**? *(Allmänt)*
- 11) Finns det någon situation där du upplever oklarheter i förväntningar hur arbetet ska utformas? *(ex: från cheferna eller VC, kanske en kombination).*

#### Ledning

- 12) Vem påverkar **teamets** inriktning och arbete? (*cheferna, medarbetarna eller VC*).
- 13) På vilket sätt? (*fråga efter exempel*)
- 14) ”I de bästa av världar”, Hur skulle du se att team-arbetet var organiserat och följs upp?
- 15) ”I de bästa av världar”/önskescenario, Hur anser du att man **bör** leda ett **team** som agerar chefsstöd?  
(Försök att ta reda på om de anser *handlingsfrihet, resultatstyrning, socialstyrning* eller på något annat sätt/kombinerat?)
- 16) Hur fungerar det idag?  
(Försök ta reda på om det är hög eller låg grad av självbestämmande, individuellt mellan teammedlemmar eller kollektivt i **teamet**)
- 17) Upplever du att du kan vända dig till någon för att få stöd om det behövs?  
(*Ex om du kört fast i en uppgift eller är osäker på någonting*).
- 18) Har du en uppdragsbeskrivning där det framgår vad dina arbetsuppgifter i teamet är?  
Ja/Nej
- 19) (*om respondenten har svarat ja*), Tycker du att uppdragsbeskrivningen underlättar ditt arbete i att ge ett bra chefsstöd till verksamhetsområdetscheferna och i så fall på vilket sätt?
- 20) Har du fått någon feedback under de senaste tolv månaderna? Nej
- 21) (*Om JA*) Vem gav dig denna feedback?  
(*Chefen för stödfunktionen, verksamhetschefen, övrig medarbetare eller någon annan*)
- 22) Vilken karaktär hade feedbacken?
- 23) Hur ofta får du feedback på dina arbetsprestationer?  
*ex 1-2 ggr i veckan, 1-2 ggr i månaden eller några ggr per år*
- 24) Har du upplevt några svårigheter i **teamets** självständiga arbete eller i förhållande till din närmsta chef eller verksamhetschefen?
- 25) Vad fungerar bra?
- 26) Vad kan bli bättre?

27) Upplever du några svårigheter eller utmaningar i dina olika roller? (*medarbetare i stödenhet kontra chefsstöd*)

### **Organisationsstruktur**

28) Kan du rita ut vart du befinner dig i organisationsstrukturen, som du upplever?  
*Försök att inte ta hänsyn till hur du "vet" att organisationsstrukturen är målad.*

29) Ser du några möjliga hinder i att utföra dina arbetsuppgifter utifrån organisationsstrukturen?

### **Avslutningsvis**

30) Har du något du vill tillägga?

31) Får vi kontakta dig för eventuella kompletteringsfrågor?

Har du några tillägg, funderingar, frågor eller annat är du varmt välkommen att höra av dig till oss. Mailadresserna finns i informationsbrevet.

**Stort tack** för din medverkan!



## **Bilaga 4: Enkätfrågor i webbenkät**

### **Enkätfrågor till verksamhetscheferna**

- 1. Hur skulle du beskriva det stöd som du får ifrån HR-, Controller- & verksamhetsutvecklingsfunktionen?**  
T.ex. inriktat mot behov som ditt verksamhetsområde uttalar., Förser er med information som sjukhusledningen/regionen vill få ut., Eller att "teamet" arbetar självständigt och proaktivt och föreslår förbättringar mm.
- 2. Vad är bra i det stöd som HR-funktionen, Controllerfunktionen & verksamhetsutvecklingsfunktionen ger?**
- 3. Vad kan bli bättre i det stöd som HR-funktionen, Controllerfunktionen & Verksamhetsutvecklingsfunktionen ger?**  
T.ex. kommunikation, kontinuitet, proaktivitet, struktur eller mindre av något?
- 4. Vem [vilken aktör] anser du styr inriktningen av arbetet som stödfunktionerna (HR, Controller & Verk. utv) ger och på vilket eller vilka sätt?**  
T.ex. Du som verksamhetsområdeschef, chefen för stödfunktionen, medarbetarna i stödfunktionerna(teamet), sjukhusledningen eller en kombination?
- 5. "I bäst av världar" Hur anser du att stödfunktionernas arbete var organiserat och följs upp?**
- 6. "I bästa av världar" Hur anser du att man på bästa sätt leder ett team som agerar chefsstöd?**
- 7. Vilka delar i ditt ledarskap anser du fungerar bäst och på vilket sätt?**  
T.ex. närvaro, kommunikation, struktur, återkoppling/uppföljning, direktiv/inriktning, möjliggörande, föredömlighet etc
- 8. Vilka delar i ditt ledarskap anser du har störst utvecklingspotential och på vilket sätt?**  
T.ex. närvaro, kommunikation, struktur, återkoppling/uppföljning, direktiv/inriktning, möjliggörande, föredömlighet etc

# Bilaga 5: Interna dokument från hälso- och sjukvårdsorganisationen

Stöd till verksamhetscheferna

Inventering av nuläge och behov samt handlingsplan  
Hösten 2014



## Uppdrag – syfte och mål

### Syfte:

Att utreda verksamhetschefernas behov av stöd i nya organisationen.

### Mål:

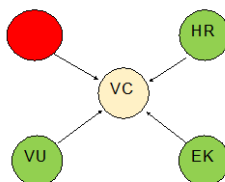
Att säkra stödet till verksamhetscheferna, kostnadsneutralt inom förvaltningen.

## Uppdrag

- Hur ser nuläget ut?
- Vilket stöd behövs?
- Hur kommer vi dit?



## Nuläge administrativt stöd till verksamhetscheferna



## Administrativt stöd – vad är det?

- HR, ekonomer och verksamhetsutvecklare
  - finns hos alla verksamhetsområden
- Chefssekreterare el. motsvarande
  - finns hos 12 av 14 verksamhetsområden. Exempel på arbetsuppgifter:
    - Skriver kallelser, protokoll mm
    - Ansvarar för almanacka och telefon
    - Allt-i-allo, fixar problem

## Verksamhetschefernas synpunkter på stödet från HR, Ek och VU

- Fungerar i stort bra. Både kunskaper och personlighet viktigt.
- Oro för att det blir för mycket då en person delas på två vo
- Oro för många byten av stöd
- Vill kunna avropa expertstöd vid behov
- Vill ha mer tid/kompetens av stödet



Finns även behov av mer generellt IT-stöd.