

Bilaga – Synpunkter på förbättringsarbeten: specialistpsykiatrins chefer

Innehåll

Inledning.....	2
Sammanfattning av enkätsvar.....	3
Kort sammanfattning	3
Övergripande teman.....	3
1. Hur möter vi förändring idag?	3
Nuvarande styrkor.....	3
Framgångsfaktorer att bygga vidare på	4
2. Hur arbetar vi systematiskt med förbättringsarbeten?	4
Nuvarande styrkor.....	4
Framgångsfaktorer att bygga vidare på	4
3. Har du som chef verktyg och stöd för att mediera de förändringsarbeten som kommer?.....	4
Nuvarande styrkor.....	4
Framgångsfaktorer att bygga vidare på	5
4. Vad behöver du som chef i psykiatri för att möta eventuella förändringar i framtiden?	5
Nuvarande styrkor.....	5
Framgångsfaktorer att bygga vidare på	5
Fortsatta satsningar på lärande, erfarenhetsutbyte och introduktion av nya chefer...	5
Underlag enkätsvar	6
Hur möter vi förändring idag?.....	6
Hur arbetar vi systematiskt med förbättringsarbeten?.....	6
Har du som chef verktyg och stöd för att mediera de förändringsarbeten som kommer?	7
Vad behöver du som chef i psykiatri för att möta eventuella förändringar i framtiden?	7

Inledning

Specialistpsykiatrin står inför stora utmaningar och specialistpsykiatrins chefer kommer att behöva jobba med att leda förbättringsarbeten inom en rad olika områden. Utvecklingsteamet bjöd in cheferna till att svara på en enkät om hur de arbetar med förbättringsarbeten idag.

Syftet med att samla in information på detta område var att ta reda på chefernas nuvarande arbetssätt, upplevda möjligheter och utmaningar att leda förbättringsarbeten. Underlaget kommer att användas som stöd i arbete med att omsätta utvecklingsplanen till handling så att både delmålen för 2030 och 2035 och nå Målbilden 2040 nås.

Synpunkter har samlats in genom en enkät med följande frågor:

- Hur möter vi förändringar idag?
- Hur arbetar vi systematiskt med förbättringsarbeten?
- Har du som chef verktyg och stöd för att mediera de förändringsarbeten som kommer?
- Vad behöver du som chef i psykiatrin för att möta eventuella förändringar i framtiden?

Enkäten skickades ut till samtliga chefer. 9 av 31 chefer svarade på enkäten.

Sammanfattning av enkätsvar

Underlaget har sammanställts med stöd av Copilot den 2 september 2026.

Prompt: sammanfatta det viktigaste från chefernas svar under respektive rubrik. Utgå endast från det bifogade dokumentet.

Kort sammanfattning

Cheferna beskriver en verksamhet som är van vid förändring och som i grunden präglas av engagemang, utvecklingsvilja och fokus på patientnytta. Förbättringsarbete sker genom etablerade forum, medarbetardelaktighet, avvikelshantering och riskanalyser. Samtidigt visar svaren att det finns behov av att ytterligare stärka struktur, samordning och stöd i förändringsarbetet.

Övergripande teman

- Förändringar möts ofta med ett positivt och lösningsorienterat förhållningssätt.
- Tidig, tydlig och kontinuerlig kommunikation ses som avgörande för ett lyckat förändringsarbete.
- Verksamheten har erfarenhet av stora förändringar och positiv för utveckling när den gynnar patienter och verksamhet.
- Efter flera genomförda omorganisationer finns en viss förändringströtthet och behov av stabilitet.
- Förändringar hanteras ibland mer reaktivt än proaktivt, och arbetet riskerar att bli personberoende.
- Tidspress och stress upplevs ofta påverka förändringsarbetet negativt.
- Delaktighet, riskanalyser och involvering av fackliga organisationer och skyddsombud lyfts fram som viktiga framgångsfaktorer.

1. Hur möter vi förändring idag?

Nuvarande styrkor

- Verksamheten har generellt en positiv och lösningsorienterad inställning till förändring.
- Det finns erfarenhet av att genomföra både omfattande och mindre förändringar.
- Förändringar bedöms i hög grad utifrån patientnytta, patientsäkerhet och verksamhetens behov.
- Riskanalyser används för att identifiera och förebygga risker vid förändringar.
- Medarbetare, skyddsombud och fackliga organisationer involveras i förändringsprocesser.
- Det finns en medvetenhet om vikten av kommunikation och förankring.

Framgångsfaktorer att bygga vidare på

- Fortsatt öppenhet för utveckling och förändring när den skapar värde för patienter och verksamhet.
- Tidig och tydlig kommunikation inför förändringar.
- God framförhållning som möjliggör planering och delaktighet.
- Fortsatt involvering av medarbetare och samverkansparter i förändringsarbetet.
- Ökat fokus på proaktivt snarare än reaktivt förändringsarbete.

2. Hur arbetar vi systematiskt med förbättringsarbeten?

Nuvarande styrkor

- Regelbunden uppföljning av avvikelser och risker används som grund för förbättringsarbete.
- Arbetsplatsträffar, ledningsmöten, chefsmöten och andra forum används för dialog och utveckling.
- Medarbetare involveras aktivt i förbättringsarbetet.
- Riskbedömning, implementering, uppföljning och revidering används som delar i förbättringsarbetet.
- Synpunkter från medarbetare, patienter och brukarorganisationer tas till vara. Omvärldsbevakning och verksamhetsutvecklare bidrar med kunskap och utvecklingsperspektiv.

Framgångsfaktorer att bygga vidare på

- Fortsatt användning av avvikelse- och riskanalyser som drivkraft för förbättring.
- Stärka och sprida arbetssätt som skapar systematik, exempelvis modern sjukvårdsledning.
- Vidareutveckla medarbetardrivet förbättringsarbete.
- Fortsätta involvera patienter och brukarorganisationer i utvecklingsarbetet.
- Bygga vidare på redan etablerade mötesforum för lärande och uppföljning.

3. Har du som chef verktyg och stöd för att mediera förändringsarbeten?

Nuvarande styrkor

- Flera chefer upplever att de har grundläggande verktyg för att hantera förändringar.
- Kollegialt samarbete fungerar som ett viktigt stöd.
- Stöd från närmaste chef lyfts fram som betydelsefullt.
- Erfarenhet och praktisk kunskap används för att hantera förändringsprocesser.

- På vissa nivåer i organisationen upplevs stödfunktioner och förutsättningar vara väl etablerade.

Framgångsfaktorer att bygga vidare på

- Fortsatt kollegialt lärande och erfarenhetsutbyte mellan chefer.
- Vidareutveckling av chefsstöd och stödfunktioner kring förändringsledning.
- Gemensamma arbetssätt och verktyg för att skapa samsyn vid förändringar.
- Tillvarata den erfarenhet som redan finns hos erfarna chefer.
- Stärka chefers möjligheter att fokusera på ledarskap och förändringsarbete.

4. Vad behöver du som chef i psykiatri för att möta eventuella förändringar i framtiden?

Nuvarande styrkor

- Cheferna har en tydlig förståelse för vad som krävs för framgångsrik förändringsledning.
- Det finns ett starkt engagemang för medarbetardriven utveckling och förbättringsarbete.
- Betydelsen av tydliga mål, visioner och långsiktighet lyfts fram av flera chefer.
- Det finns en vilja att stärka samarbete och erfarenhetsutbyte inom organisationen.
- Cheferna visar ett tydligt fokus på hållbara och väl förankrade förändringar.

Framgångsfaktorer att bygga vidare på

- Tydliga målbilder och visioner som skapar gemensam riktning.
- God information och kommunikation om förändringars syfte, bakgrund och mål.
- Ökat fokus på medarbetardriven utveckling och delaktighet.
- Stärkt samarbete mellan chefer, verksamheter och organisatoriska nivåer.
- Långsiktigt fokus på implementering så att genomförda förändringar blir bestående.
- Fortsatta satsningar på lärande, erfarenhetsutbyte och introduktion av nya chefer.

Underlag enkätsvar

Hur möter vi förändring idag?

Med öppenhet

Vi möter förändring genom ett positivt och lösnings orienterat förhållningssätt, baserat på de förutsättningar och resurser som finns tillgängliga. För att säkerställa ett effektivt och kvalitativt förändringsarbete – med bibehållen hög patientsäkerhet och en hållbar arbetsmiljö – är tidig och tydlig kommunikation avgörande. God framförhållning skapar bättre möjligheter till planering, förankring och ett framgångsrikt genomförande.

Upplevelsen är att förändring sker på ett mer ändamålsenligt vis utifrån syfte och förändringstakt

Jag har bara varit chef i 7 månader så jag svarar utifrån den uppfattning jag har idag. Vi möter förändringar efter bästa förmåga. BUP har gjort många och stora förändringar senaste 7 åren som jag jobbat på BUP i olika roller. Vi är inte rädda för att göra stora förändringar utifrån de behov vi ser hos patienter och medarbetare.

Efter omorganisationen så är nya förändringar inte speciellt välkomna. Vi arbetar ännu med att få den genomförda omorganisationens konsekvenser att sätta sig.

Bred fråga med en stor spännvidd i tänkbara svar.

Ibland kan förändring tendera att hanteras reaktivt istället för proaktivt. Ett enhetligt system kan många gånger saknas vilket leder till att det blir beroende och styrt av engagerade individer. Vissa förändringar diskuteras i olika forum på ett adekvat sätt medan det varierar i hur diskussionerna tas tillvara.

Vi har i organisationen en stor vana att initiativ till förbättringsarbeten ska komma "utifrån" (tex från högre ledning) men är sämre på att identifiera och genomföra förbättringar i det dagliga med ett tydligt mål.

Känns som om vi ständigt möter förändringar då vi lever i en föränderlig tid.

Verksamheten är öppen för förändring och inser att det är en del av arbetslivet. Förändringen behöver vara till gagn för patienterna och vara evidensbaserad. Riskanalyser genomförs för att identifiera och förebygga risker, fackliga organisationer och skyddsombud involveras. Medarbetare ges ofta möjlighet att vara delaktiga och arbetsgrupper tillskapas utifrån förändringens karaktär.

Upplever att vi ofta hamnar i stress och att det blir bråttom.

Hur arbetar vi systematiskt med förbättringsarbeten?

Genom att implementera en sak i taget, bundet mycket till vilken avdelning och hur arbetsgruppen på avdelningen behöver stöttas och ledas i utveckling/förbättringsarbeten-

Vi arbetar systematiskt med förändringsarbete genom att kontinuerligt följa upp avvikelser, identifiera mönster och analysera inträffade händelser, bland annat inom ramen för APT-möten. När återkommande mönster eller risker identifieras justeras rutiner och arbetssätt i syfte att förebygga framtida fel händelser.

Arbetet omfattar även uppföljning av genomförda riskbedömningar och ett proaktivt angreppssätt där identifierade möjliga risker hanteras förebyggande i den mån det är möjligt. I nuläget saknas tyvärr ett fullt ut sammanhållet ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, vilket påverkar struktur och tempo i förändringsarbetet. Samtidigt bedömer jag att omorganisationen inom öppenvården skapar bättre förutsättningar för ökad systematik, tydligare styrning och ett mer effektivt förbättringsarbete framöver.

Genom förankrade och genomarbetade idéer där personal involveras, konsulteras och inte sällan själva kommer mer förslag. Därefter riskbedömning, implementering, uppföljning och revidering

Vi har regelbundna möten i olika forum (mottagningsavstämningar, chefsmöten, ledningsmöten, APT osv) där förbättringsarbeten är utgångspunkten/målet för varje möte.

Genom att involvera medarbetare, tar upp förändringsarbeten som punkter på APT och på planeringsdagar.

Tar även upp detta på min egen chefshandledning.

Analys av avvikelser fungerar relativt väl, varierande genomförande av förändringar/förbättringar utifrån dessa.

Via avvikelser, inkomna synpunkter och en öppenhet för förslag från medarbetare

I mottagning 1 pågår arbetet med modern sjukvårdsledning. Där har skapats struktur för systematik och för att eskalera ärenden som mottagningen själva inte råder över.

Även i övriga enheter pågår involvering av medarbetare på ett mer systematiskt sätt.

Vi frågar brukarorganisationerna om dels input vad som behöver utvecklas som t.ex vilka verktyg som finns att tillgå (sitter nu i väntrummet så det ska synas tydligt) och film om hur det är att komma till BUP (ligger på vår hemsida) och dels om förbättringar som vi tänker är viktiga, tycker de att det skulle vara en god idé?

Verksamhetsutvecklare och chefer bevakar och omvärldspanar för att ge input i vadet.

Tycker inte riktigt att vi gör det på ett systematiskt sätt idag.

Har du som chef verktyg och stöd för att mediera förändringsarbeten?

Ja

Saknas stödfunktioner i ledningsgruppen så svaret är just nu både ja och nej. I nuläget finns till viss del verktyg och stöd för att hantera och förmedla kommande förändringsarbeten, främst genom erfarenhet, kollegialt samarbete och stöd från närmaste chef. Samtidigt är dessa förutsättningar inte fullt ut tillräckliga eller konsekvent strukturerade. För att långsiktigt stärka chefens förmåga att genomföra förändring på ett effektivt och hållbart sätt så finns det ett behov av tydligare processer, gemensamma verktyg samt förstärkta stödfunktioner. Detta är särskilt viktigt för att säkerställa förankring, tydlighet och ett sammanhållet budskap i verksamheten vid större förändringar.

Ja

Inte tillräckligt. Jag hade behövt mer "luft i systemet". Jag skulle kunna göra mycket mer om jag inte behövde prioritera administrativa uppgifter som tar allt för mycket tid.

Varierande. Som relativt ny chef som inte har varit med från början i omorganisationen och med det liten vetskap om de mål och syfte med den förändring som omorganisationen syftat till har man inte alla verktyg. Det är ofta jag tror att jag hade varit tryggare i mina svar utifrån tro att jag skulle ha mer vetskap om omorganisationen om man varit med från början.

I rollen som verksamhetschef upplever jag att det till stor del finns på plats.

Inte alltid, men får gräva där man står och göra det bästa av det

ja, oftast

Bristande tid, svårt att räcka till. Det operativa arbetet tar mycket tid.

Vad behöver du som chef i psykiatri för att möta eventuella förändringar i framtiden?

Att förändringar inte kastas runt utan faktiskt implementeras för att bli bestående om positiva/önskvärda effekter uppnås.

För att på ett hållbart och effektivt sätt kunna möta framtida förändringar krävs tillräcklig tid samt rätt organisatoriska och resursmässiga förutsättningar. En grundläggande förutsättning är även tillgång till tydlig, relevant och tillräcklig information om bakgrund, syfte och mål med förändringen, vilket är avgörande för att kunna förbereda både mig själv och mina medarbetare på ett ändamålsenligt sätt.

Som chef behöver man vara väl förankrad och trygg i förändringens innehåll och intentioner för att kunna fullgöra sitt ledaruppdrag på ett professionellt och förtroendeskapande sätt. Kontinuerlig, korrekt och tidsatt information är därför av yttersta vikt för att skapa förståelse, trygghet och delaktighet – inte bara bland medarbetare utan även gentemot patienter och anhöriga.

I psykiatrisk verksamhet är risken att beslut, arbetssätt och förändringar får konsekvenser på flera nivåer. Hur och när förändringar kommuniceras och genomförs påverkar chefernas förutsättningar, medarbetarnas arbetsmiljö samt patienternas upplevelse av vård och trygghet. Detta ställer höga krav på ett genomtänkt och stödjande förändringsledarskap.

Se punkt 2

Många chefer vittnar om att när man är ny som chef är det "learning by doing". Man behöver ta ett mycket stort eget ansvar. Jag tror man skulle vinna på att ta bättre hand om nya chefer och inte ställa så höga krav.

Jag skulle också behöva mer tid att samverka med kollegor gällande förbättring, och att vår chef skulle vara delaktig i det.

Min upplevelse efter 17 år i RV är att samarbete mellan medarbetare och närmaste chef (oavsett var i linjeorganisationen) alltid är bristfällig pga hör arbetsbelastning hos chefer, och att det leder till att det är svårt med förbättringsarbete.

Tydlighet, genomtänkta förändringar, samarbete med övriga psykiatriska enheter. En genomtänkt process.

Målbild och visioner.

Förutsättningar att på riktigt jobba med och stötta medarbetardriven utveckling som leder i riktning mot målen, dvs begränsa andra styrsignaler som stör ett sådant arbete

Mandat att själv få fatta beslut, som naturligtvis ligger i linje med vad politik och överordnadnde beslutat

mindre administrativ tid och mer coachande tid till enhetschefer, mer tid att ta del av SKR och socialstyrelsens olika webinarium m.m.

Mer tid att jobba strategiskt.