

2003

2006

2009

2010

# Personalvision 2010

MED AKTUELLA REFLEKTIONER

# Inledning

## INNEHÅLL

- 2 Inledning
- 4 Människosyn
- 5 Förhållningssätt
- 6 Medarbetarskap och ledarskap
- 7 Kommunikation och mötesplatser
- 8 Arbetsorganisation och strukturer
- 9 Arbetsglädje och stolthet
- 10 God arbetsgemenskap
- 11 Lärande och förbättring
- 12 Reflektioner från 1999 och 2003
- 16 Fotnoter

I Personalvision 2010 tecknas bilden av en önskad framtid. En framtid där alla kan känna arbetsglädje och stolthet i en organisation som kännetecknas av långsiktighet. En organisation där personalpolitiken omsätts i handling och inte stannar vid vackra ord.

”Vision 2010” slår an ett ackord, som sedan spelas på olika instrument och i olika sammanhang, men som alltid kan kännas igen. Det är en deklaration om en önskad organisationskultur, formulerad på basis av synpunkter från medarbetare och chefer i regionen<sup>1</sup>. Visionen bygger på jämbördighet och lika villkor för kvinnor och män.

Att förverkliga denna kultur är ett gemensamt ansvar för politiskt förtroendevalda och anställda på alla nivåer.

Årtalet 2010 valdes för att markera ett perspektiv, som sträcker sig över flera mandatperioder, oberoende av politisk majoritet. Att ange ett årtal är också ett sätt att sätta press på organisationen både vad det gäller handling och resurser. 2010 är därtill ett strategiskt viktigt årtal ur personalför-sörjningssynpunkt; den förestående generationsväxlingen förutsätter ett ihärdigt och aktivt arbete.

I detta nytryck av Personalvision 2010 ingår nya lägesrapporter till varje avsnitt av visionen. Beskrivningarna av läget 1999 och 2003 har samlats längst bak i dokumentet. Själva visionstexten är inte ändrad, den är antagen av regionfullmäktige och gäller fram till 2010. De nya lägesrapporterna baserar sig på en enkätundersökning som gjordes bland cirka 6 000 medarbetare våren 2006. Dessa har kompletterats med åsikter från en arbetsgrupp bestående av fackligt förtroendevalda och verksamhetsrepresentanter, och med tankar och idéer från ett dialogmöte med medarbetare från olika förvaltningar i regionen.

Bilderna av dagsläget gör inte anspråk på att vara den sanna bilden – i alla fall inte den hela eller enda sanningen.

Regionfullmäktige har antagit de delar av texterna i detta dokument som rubriceras ”Visionen” tillsammans med följande instruktioner:

- Visionen ska omsättas i handling
- Lokala och regiongemensamma insatser ska identifieras och prioriteras.
- Visionen ska ges konkreta och tidsbestämda mål både lokalt och regionalt.
- Strategier för att nå målen ska fastställas.
- Handlungsplaner med konkreta aktiviteter ska utgå från mål och strategier.
- Uppföljning och utvärdering ska ske tillsammans med ordinarie uppföljning och i årsredovisningen.

## Regionens uppdrag

Regionens syfte och uppdrag är att verka för en god samhällsutveckling i Västra Götaland utifrån invånarnas behov och mandat. Både anställda och politiker ansvarar för att det ska vara tryggt och bra att leva och verka i Västra Götaland.

Regionen är en drivkraft i Västra Götalands långsiktiga utveckling och dess inre organisation ska spegla uppdraget.

## Nya angreppssätt

Det behövs ny kunskap, nya metoder och ett förändrat förhållningssätt för att kunna hantera dagens och morgondagens verklighet.

Problem kan inte längre lösas isolerade från det större sammanhang de är en del av. Förmågan att se samband och helhet är nödvändig och ska genomsyra regionens verksamheter.

Det är i mötet mellan människor från olika verksamheter och områden, med olika kunskaper och perspektiv, som samband och sammanhang kan bli uppenbara. Där kan nytänkande och utveckling startas. Regionen ska skapa arenor för sådana möten.

## Arbetslivets förändring

Samhällsutvecklingen medför ständiga förändringar av arbetsorganisation och arbetssätt. Dagens maktstruktur kommer att förändras – hierarkiska organisationer kommer att bli mer demokratiska. Ledarskap och medarbetarskap kommer att ges en ny innebörd.

Utvecklingen kommer i framtiden att bli mer lärandestyrd<sup>2</sup> och mindre metodstyrd. Nya kunskaper och behov kommer att innebära nya arbetsuppgifter. Arbetet blir ett livslångt lärande och allt fler kommer att byta arbetsområde under sin livstid.

Regionen ska vara en föregångare i arbetslivets förändring.

## Personalpolitik – en del av helheten

Personalpolitik är inte isolerad från verksamhet, ekonomi, teknik och politik. Personalpolitiken<sup>3</sup> är både en förutsättning och ett verktyg för att kunna uppnå verksamhetens mål. Samspelet mellan människor, uppgifter och villkor, är det som skapar ”organisationen”. Personalpolitik handlar i hög grad om värderingar och förmågan att omsätta dem i handling. Det finns alltid en personalpolitik i en organisation, oavsett om den är nedtecknad eller inte.

Stabilitet och långsiktighet i de politiska besluten är en förutsättning för en god personalpolitik.

Personalpolitiken har en avgörande betydelse för verksamhetens kvalitet och resultat oavsett driftform. Regionens personalpolitiska värderingar bör därför i så stor utsträckning som möjligt, även genomsyra de bolag där regionen är involverad. Regionens styrelse-representanter bör verka för detta. Personalpolitiken ska också vara en viktig aspekt då verksamheter upphandlas eller läggs ut på entreprenad.

# Mångfalden är berikande

Varje människa betraktas som unik, med förmåga att utvecklas och ta ansvar. Var och en blir respekterad för den hon är och förutsätts handla med en positiv avsikt – utifrån den kunskap och information hon har. I regionen är detta utgångspunkten för synen på människan – som medborgare, kund/patient, anställd och politiskt förtroendevald.

Mångfald kännetecknar regionen – den dynamik och möjlighet till nya lösningar och fruktbar utveckling som blandningen av olikheter som kön, ålder, utbildning, intressen och etniskt ursprung erbjuder, utnyttjas så att behoven hos Västra Götalands invånare kan mötas på bästa sätt.

Män och kvinnor har samma förutsättningar och villkor. Regionen är en föregångare och normgivare i att aktivt förändra genusordningen<sup>4</sup>. Det finns en balans<sup>5</sup> av män och kvinnor i organisationen. Uppgifter och positioner är jämt fördelade liksom inflytande och makt.

Etnisk mångfald kännetecknar det samhälle vi lever i. Regionen tillvarar resurserna hos medborgare med utländsk bakgrund och är ett föredöme i arbetet för ökad integration.

Varierande ålder och erfarenhet har ett värde i sig. Ett målmedvetet arbete har berett plats för unga människor i organisationen och har lagt grunden för den förestående generationsväxlingen. Det finns goda och varierande förutsättningar att åldras och förbereda sin avgång ur verksamheten.

Funktionshinder utgör inget hinder för att få och utföra arbete i regionen. Sexuell läggning<sup>6</sup> missgynnar inte arbetsökande till eller arbetstagare i regionen.

Arbetskamraters olika bakgrunder ses som en tillgång.

## REFLEKTIONER 2006

Personal med annan etnisk bakgrund än den svenska, ses allt oftare som en tillgång i regionen, men ibland kan det ändå bli svårigheter när olika kulturer möts, när en människas sätt att tänka, handla och samarbeta inte är det man är van vid.

Det pågår ett generationsskifte på många av regionens arbetsplatser. Attityder och förhållningssätt förändras och yngre och äldre försöker ta vara på varandras kunskap och erfarenheter.

Människor med annan sexuell läggning

än den heterosexuella, väcker inte längre uppmärksamhet på regionens arbetsplatser – attityderna har förbättrats.

Regionen bedriver ett aktivt jämställdhetsarbete och fler kvinnor har idag höga chefspositioner i regionen än för några år sedan. Men fortfarande är de flesta chefer män, trots att cirka 80 procent av regionens anställda är kvinnor. Männerna i vården gör oftare karriär än kvinnorna och har därmed högre löner och mer inflytande. Mycket återstår att göra.

I en del arbetsgrupper finns svårigheter att se medarbetarnas olika möjligheter, förutsättningar och behov. Många ser inte sig själva och andra som unika, utan tror att människors lika värde innebär att alla ska göra lika mycket, ha samma förmåner, villkor och uppgifter.

Ett allt högre tempo och brist på "lättare" arbetsuppgifter, gör det svårt att erbjuda arbete åt individer med funktionshinder eller anpassade arbetsuppgifter till anställda med arbetsskador.

## Allas ansvar att nå målen

Helhet och samband kännetecknar styrning och ledning av regionen. Utgångspunkten är att varje del är beroende av och påverkar andra delar. De verksamheter regionen har ansvar för och det utvecklingsarbete organisationen i övrigt medverkar i är komplexa. Därför är samarbete en självklarhet för alla. Kunskap om och förmåga att hantera komplexitet och oförutsägbarhet genomsyrar såväl den politiska organisationen som verksamheten.

Regionen är en kunskapsintensiv och lärandestyrd organisation. Ny kunskap utvecklas och används så att den kommer invånarna tillgodo. Varje verksamhet har fokus på vem man är till för, vilka resultat man uppnår och hur man når dem. Man drar lärdomar och genomför förändringar som leder till förbättringar. Varje individs kunskaper, erfarenheter och initiativförmåga respekteras och tas till vara. Alla anställda tar ansvar för att förändringar som bidrar till förbättringar genomförs. Detta möjliggörs genom att man får återkoppling på sitt arbete och sina resultat, kan påverka sitt arbete och kan se sitt bidrag till helheten.

Samhörighet är en gemensam strävan. Samhörighet är en känsla som växer ur möte och samarbete, och som bottnar i delaktighet, engagemang och ansvarstagande.

Samspelet mellan människor baseras på respekt, tydlighet och ansvar. Kommunikationen är öppen och uppriktig. Den hierarkiska och patriarkala strukturen har ersatts av jämbördighet och jämställdhet.

Vars och ens handlingar präglas av god etik och hög moral. Det finns en medvetenhet och känsla för att uppdrag och mandat ytterst utgår från Västra Götalands invånare, vars skattemedel regionen förvaltar och investerar för deras räkning.

## Visionen

De flesta tycker att gemenskapen på den egna arbetsplatsen är god.

## REFLEKTIONER 2006

Det finns en växande medvetenhet om det gemensamma ansvaret att uppnå ekonomiska och kvalitetsmål, som fastställts i det politiska systemet. Allt fler känner också ansvar för att spara och hålla nere kostnader – det handlar ju om gemensamt satsade skattemedel. Men ansvarskänslan för verksamheten kan också innebära oro för framtiden – om en annan organisation erbjuder bättre kvalitet eller lägre kostnader kan uppdraget gå till den.

Det är fortfarande långt kvar tills regionens anställda känner sig som en del av en gemensam regional identitet. Ledarskapet inom sjukvården utgår ofta från den egna professionens intressen. Om cheferna inte lyfter blicken och ser till helheten och målen, så gör inte medarbetarna det heller.

Vissa ifrågasätter om ansvar och fattade beslut verkligen gäller. Mycket energi läggs på protester mot beslut, istället för engagemang för hur besluten ska förverkligas.

Många blir trötta och passiva inför förändringar och nya krav. De känner sig maktlösa och frustrerade över att allting ska gå fort. De undrar om det i överhuvudtaget är någon idé att engagera sig.

Det råder fortfarande revirtänkande inom och mellan verksamheter, och mellan olika professioner. Gemenskapen på den egna arbetsplatsen upplevs ofta som mycket god.

# Samarbete och gemensamt ansvar

Medarbetarskap är en relation som är beroende av samspelet individ, grupp, ledare och sammanhang. Förmågan att arbeta tillsammans med andra ses, vid sidan av yrkesspecifik kunskap, som en av de viktigaste kompetenserna hos alla anställda. Medarbetarskapet kännetecknas av engagemang och delaktighet. I medarbetarskapet ligger ett dubbelt ansvar, dels för sin egen uppgift, dels för helheten. Medarbetarskapet förutsätter självkännedom och personlig mognad.

Chefskap är en funktion som är tydlig i uppdrag, ansvar och befogenheter och ses som en profession i sig<sup>7</sup>.

Ledarskap är en relation som är resultatet av samspelet mellan ledaren, gruppen och det organisatoriska sammanhanget. Ledarskapet i regionen kännetecknas av helhetssyn, kunskap om verksamhetens flöde och processer – och kund-/patientförståelse.

Självkännedom, personlig mognad, förmåga att leda grupprocesser och att vara kommunikativ och tydlig är självklarheter för regionens ledare. Ledarens huvuduppgift är att stödja medarbetarna att uppnå verksamhetens mål.

Som ledare gör man medarbetarskap möjligt och som medarbetare gör man ledarskap möjligt. Samspelet mellan ledare och medarbetare kännetecknas av en jämbördig relation mellan ansvarstagande individer.

Även medarbetarens eget ansvar och roll i helheten har blivit tydligare.

## REFLEKTIONER 2006

Regionen har gjort och gör stora satsningar på ledarskap, arbetsgivaransvar och chefsroll. Chefskapet och rollen som arbetsgivare har blivit tydligare. Utbildning av chefer om Västra Götalandsregionens uppdrag, organisation, styrning och ledning har medfört en större förståelse för regiontanken och en vidgad helhetssyn. Det är främst de yngre cheferna som använder budgeten som ett redskap för att uppnå verksamhetens mål och visioner.

Många chefer har långsiktiga ambitioner, men ibland släcks de av snabbt änd-

rade förutsättningar. Inom hälso- och sjukvården uppfattas ledarskapet fortfarande som auktoritärt.

Även medarbetarskapet har blivit mer tydligt. Det är främst medarbetarens eget ansvar och roll i helheten, som arbetsgivare, chefer, fackliga representanter och medarbetare fokuserar på.

Medarbetarna känner sig mindre delaktiga i beslut som berör dem själva. Det kan vara så att de som inte blir sedda och tillfrågade, inte tror att delaktighet egentligen är möjligt. De allt hårdare kraven att

”hålla budgeten” bidrar också till att fler känner det mindre meningsfullt att delta i förändringsarbetet. En del förväntningar på delaktighet är orealistiska – vissa beslut går inte att påverka.

Många medarbetare efterfrågar chefer som informerar och ansvarar för att arbetsgruppen får tid att ta in och bearbeta förändringar och ny kunskap.

Regelbundna utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare genomförs på alltfler arbetsplatser. Däremot är kvaliteten på utvecklingssamtalen svår att mäta.

## *Utbyte av kunskap och erfarenhet*

## *Visionen*

Språket är en spegel av de värderingar och den kultur som råder i en organisation. I regionen används språket medvetet för att förmedla och förstärka ett önskvärt förhållningssätt.

Delaktighet och dialog, villighet att ompröva egna sanningar, nyfikenhet på andras synpunkter, generositet och vilja att dela med sig av kunskap och erfarenheter är en självklarhet.

Kritik, positiv såväl som negativ, ses som uttryck för engagemang – likgiltighet som dess motsats. Kritik riktas mot företeelser, beteenden och dess konsekvenser och har därför god förutsättning att bli hörd och mottagen.

Utvecklingssamtal genomförs regelbundet och kännetecknas av ömsesidig öppenhet och tydlighet.

Samverkan mellan arbetsgivare och anställda utgår från att så många frågor som möjligt behandlas av dem som är direkt berörda av frågan. Individens inflytande är basen för samverkanssystemet. Formerna för inflytande har vidareutvecklats. Frågor av övergripande karaktär behandlas i konstruktiv samverkan mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna.

Informationsflödet är enormt men svårt att sortera.

### REFLEKTIONER 2006

Arbetsplatsträffar och andra möten är viktiga kommunikationskanaler mellan chefer och medarbetare. Många upplever dessa som meningsfulla och engagerande tillfällen för såväl påverkan som information.

Många chefer anser att arbetsplatsträffarna är den viktigaste kommunikationskanalen, men fortfarande kommer inte alla yrkesgrupper på gemensamma möten och arbetsplatsträffar.

Cheferna har önskemål om tydligare ledningsinformation – särskilt om orsaker och planer till förändringar. Flertalet har fortfarande aldrig hört talas om I-linjen – nyhetsbrevet för chefer i Västra Götalandsregionen.

Informationsflödet är enormt och många upplever svårigheter i att sortera det. Yngre medarbetare med större datorvana, har lättare att leta fram den specifika information som de behöver.

Många anställda tycker att ledningsbeslut bara förs ut till dem, utan att någon dialog har förekommit. Samverkan med de fackliga organisationerna har ökat och förbättrats på både regional och förvaltningsnivå. Samtalsklimatet är öppnare och frågor förankras bättre och tydligare. Fortfarande finns dock även här en förbättringspotential.

# Verksamhetens bästa viktigast

Arbetet organiseras så att verksamhetens syfte främjas. Arbetsorganisationen utgår från en långtgående decentralisering och allas delaktighet och ansvarstagande för helheten.

Arbetstidens förläggning ses inte som en enskild fråga utan i sitt sammanhang – verksamhetens mål och arbetsorganisation. Förläggningen av arbetstid kännetecknas av flexibilitet för att på bästa sätt kunna svara mot verksamhetens behov, de anställdas önskemål och lokala förutsättningar.

En stabil ekonomi och långsiktighet i de politiska besluten ger förutsättningar för en god personalpolitik. Återkoppling av verksamhetens resultat gör det möjligt för de anställda att ta ansvar för arbetets uppläggning. En genomtänkt och konsekvent genomförd personalpolitik ger i sin tur förutsättningar för stabilitet och långsiktighet i verksamheten.

Flertalet av regionens verksamheter är kunskapsintensiva och värdebaserade. De anställdas kunskaper och deras villighet att bidra till organisationens mål ses som organisationens viktigaste kapital. Investeringar i kunskapsutveckling och nyskapande är därför prioriterade. Långsiktighet i personal- och kompetensförsörjning betraktas som investeringar och ses som regionens ansvar och som en förutsättning för att kunna fullgöra åtagandet gentemot invånarna. De anställda tar ansvar för sin egen kompetensutveckling.

Kompetensutveckling och lärande sker i olika former. Det finns ett starkt intresse för att pröva olika uppgifter och ingå i olika arbetsgemenskaper.

Som anställd i regionen åtnjuter man respekt för sin kunskap och för sitt ansvarstagande för uppgiften. Lön och förmåner är en värdering av såväl arbetsuppgifter som av individens sätt att fullgöra uppgifter och ansvar. Lönesättning och kompletterande belöningsystem är ett chefsansvar och sker utifrån tydliga och kommunicerbara kriterier.

De flesta är mycket medvetna om de mål och ramar som gäller.

## REFLEKTIONER 2006

Styrning och ledning har blivit tydligare i regionen. De flesta är mycket medvetna om de mål och ramar som gäller. Men det förekommer fortfarande att givna spelregler och fattade beslut inte efterlevs. Konsekvenserna av ett sådant beteende behöver bli tydligare.

Det finns även en större medvetenhet om beställar- och utförarrollerna, i synnerhet hos verksamheter som befinner sig i någon form av konkurrenssituation.

Regionens chefer borde veta mer om vad som händer med individen och i ar-

betsgruppen vid förändringar. Då skulle det ha blivit betydligt bättre effekter av många förändringar.

Arbetstiden anpassas allt oftare till verksamhetens mål och arbetsorganisationen i stort. Den nya arbetstidslagen ses inte som en förbättring av alla medarbetare, utan som något som försämrar den egna möjligheten att påverka sina arbetstider.

Alla yrkesgrupper har heller inte samma möjligheter att påverka sina arbetsförhållanden och -tider.

Det saknas fortfarande tydliga och välkända lönekriterier på en del arbetsplatser. Många medarbetare känner sig inte värderade för sin kunskap och arbetslivserfarenhet.

Satsningarna på kompetensutveckling fortsätter. Inom delar av hälso- och sjukvården ses kompetensutveckling fortfarande som en belöning eller som en rättvisefråga.

Personalförsörjningsfrågorna är för närvarande inte något stort problem förutom inom vissa specialistfunktioner.

## ARBETSGLÄDJE OCH STOLTHET

# *Sammanhang, trygghet, ansvar, värde* Visionen

Var och en som är anställd i Västra Götalandsregionen kan känna lust och glädje i arbetet och stolthet över sin insats, sitt yrke och den verksamhet man arbetar inom. Man erfår en känsla av sammanhang, trygghet, egenansvar och värde.

Känslan av sammanhang infinner sig för att man ingår i ett tydligt sammanhang och kan se helheten i såväl sitt eget arbete som i den övriga verksamheten. Man kan bidra, påverka och ta ansvar.

Känslan av trygghet beror dels på att man tar ett eget ansvar för sin kompetensutveckling och dels på att man känner förtroende för arbetsgivaren.

Känslan av egenansvar kommer av att man använder sin kunskap och erfarenhet så att man vinner respekt för sig själv och hos andra. Den stärks av en öppen kommunikation och ett bra samarbete över gränser.

Känslan av värde ger man sig själv och ges man av andra. Var och en känner sig värderad och uppskattad för sin kunskap, sina arbetsinsats och sin person.

Känslan av sammanhang och samhörighet är starkast i den egna arbetsgruppen.

## REFLEKTIONER 2006

Allt fler medarbetare i regionen är stolta över sin egen insats, sitt yrke och sin verksamhet. Lojaliteten med den egna arbetsplatsen är stor och många upplever att arbetet känns meningsfullt – de som arbetar inom vården får mycket uppskattning.

Känslan av sammanhang och samhörighet är starkast i den egna arbetsgruppen och det är lättare att vara kritisk mot andra – särskilt mot en nivå högre upp.

Ibland kan det vara svårt att se hur den egna verksamheten hänger ihop med, och spelar för roll i regionen – särskilt om strukturen förändras ofta. Att tydliggöra helheten och hjälpa andra att se den är en utmaning för cheferna.

På arbetsplatser där det råder stor arbetsbelastning känner sig medarbetarna otillräckliga – de ser behoven men har inte alltid tid och möjlighet att tillfredsställa dem.

Det finns samband mellan lön och yrkesstolthet. En låg lön uppfattas som ett tecken på att man inte gör ett tillräckligt bra arbete. De känner sig inte uppskattade och värdefulla, de berättar inte gärna om vad de arbetar med.

Inom vissa yrken finns en rädsla för att arbetsuppgifter ska förändras och kanske försvinna.

# Arbetsglädje och effektivitet

Varje arbetsgemenskap har betydelse därför att den påverkar såväl verksamhetens resultat som den enskildes upplevelse av lust och glädje i arbetet.

Arbetsgemenskapen utgörs av de människor som behöver samarbeta för att lösa en uppgift. De kommer från en och samma enhet, från olika delar av organisationen eller från olika organisationer.

En god arbetsgemenskap kännetecknas bland annat av

- ett respektfullt, positivt och öppet förhållningssätt till varandra
- ett gott ledarskap och medarbetarskap
- ett gott konfliktlösningsklimat
- att mandat, ansvar och befogenheter hänger samman och är tydliga
- möjlighet till delaktighet och återkoppling
- måluppfyllelse
- en god fysisk miljö

Arbetsgemenskap och kommunikation försvåras när alla inte kommer till avdelningsmöten.

## REFLEKTIONER 2006

Arbetsgemenskapen i regionen har blivit bättre och det är främst på den egna arbetsplatsen som lojaliteten finns.

En del deltar inte i gemenskapen på avdelningen, vilket dels försvårar god arbetsgemenskap, dels kan innebära vissa kommunikativa svårigheter. Yngre generationer är mera närvarande och delaktiga på avdelningarna.

På sjukhusen och inom tandvården råder fortfarande hierarki: "om högre befatt-

ningshavare inte är med på förändringen, så blir det svårt att genomföra den".

Yngre medarbetare ser i större utsträckning ledarskapet som en egen profession oberoende av yrke.

Teamarbete uppskattas av allt fler och fungerar tillfredsställande. Den tydligaste teamkänslan finns fortfarande i den egna yrkesgruppen.

"Önskescheman" har funnits en längre tid och varit uppskattade. Men den nya ar-

betstidslagen ställer nya krav, vilket innebär att möjligheterna att påverka arbetstiderna kan begränsas. Det finns också en oro för att detta kan påverka den goda arbetsgemenskapen negativt.

En del ser de fria arbetstiderna som en "kvinnofälla". Genom att "trixa och fixa" med arbetstiden arbetar ofta kvinnorna så att det passar den övriga familjens behov. De egna behoven av till exempel fritid och vila åsidosätts.

## *Ständig strävan framåt*

Västra Götalandsregionen kännetecknas av ständig förbättring och förnyelse i syfte att förverkliga regionens uppdrag och åtagande gentemot invånarna. Det bedrivs ett målmedvetet arbete med organisationskultur och förhållningssätt. Investeringar i kompetensutveckling och personalförsörjning på kort och lång sikt är en självklarhet. Regionen bedriver ett omfattande och konstruktivt regionalt, nationellt och internationellt samarbete.

Sammantaget gör detta att Västra Götalandsregionen uppfattas som en organisation där människor känner sig sedda och hörda, dit man gärna söker sig och gärna vill vara kvar.

## *Visionen*

Generationsväxlingen kommer att kräva nya kunskaper och färdigheter.

### REFLEKTIONER 2006

Patienter är idag mera kunniga och insatta i sina sjukdomar och diagnoser. De blir därmed mer delaktiga i den egna vården. Detta ställer nya krav på vårdpersonalen som ständigt behöver tränas i att möta den "nya" patienten.

Den pågående generationsväxlingen kommer också att medföra kompetensväxling – ny teknik kommer att kräva nya kunskaper och färdigheter.

Medarbetarna, men också ledningen, efterlyser en tydligare koppling mellan verksamhetens mål och planer, och de individuella utvecklingsplanerna. Trots att

medarbetarnas intresse för kompetensutveckling minskat något, vill de ändå känna och ta mera ansvar. Om kompetensutvecklingsmålen stämmer överens med verksamhetsmålen, blir den egna rollen i arbetsgruppen tydligare.

Det minskade intresset för kompetensutveckling är svårt att analysera. Arbetsgivarens hårdare krav att utbildningssatsningar ska tillföra verksamheten ny och nödvändig kunskap, kan minska individens egna önskemål om vidareutbildning. Medarbetarna upplever ibland att den nyförvärvade kompetensen inte efterfrå-

gas och tas tillvara i det dagliga arbetet. Något som motsäger kopplingen mellan utbildningar och verksamhetens mål.

Det finns en större medvetenhet om regionen som organisation bland medarbetarna, men det är fortfarande långt kvar till en gemensam regionidentitet. Personalvision 2010 är ett välkänt dokument i organisationen. Dock är det alltför många arbetsplatser som inte aktivt har arbetat med visionen och brutit ner den till konkreta mål och arbetsplatsanknutna handlingsplaner.

# REFLEKTIONER

från 1999 och 2003

## Människosynen 1999

Många anställda kände sig bemötta som om de var utbytbara. Inom såväl politik som verksamhet fanns brist på förtroende, misstänksamhet och revirtänkande. I många kontakter föreföll utgångspunkten vara att "de andra" handlade utifrån eget intresse och egna maktambitioner.

Regionens könsstruktur var sådan att kvinnorna var i majoritet bland de anställda, det fanns en tydlig uppdelning av uppgifter och positioner och männen dominerade på befattningar med inflytande och makt.

I den mån den etniska mångfalden uppmärksammades, sågs den snarare som ett problem än som en tillgång. På få ställen hade man påbörjat ett medvetet arbete med att rekrytera och tillvarata den kompetens som olikhet kan innebära.

Medelåldern inom regionens verksamheter var hög. Yngre människor hade svårt att komma in i organisationen och äldre upplevde att deras erfarenhet inte alltid värderades. Det dynamiska samspelet mellan yngre och äldre, mellan nytänkande och erfarenhet kom därför inte till sin rätt.

## Människosyn 2003

Från verksamheternas sida rådde en viss misstänksamhet gentemot politikerna – deras förtroendekapital var fortfarande naggat i kanten.

Inom och mellan verksamheter och mellan olika professioner fortsatte revirtänkandet råda. Utgångspunkten var fortfarande att "de andra" handlade egetcenterat.

Kvinnor utgjorde fortfarande majoriteten bland regionens anställda, och männen dominerade på maktpositionerna. Många anställda upplevde att jämställdhetsarbetet gick alltför långsamt framåt.

Den etniska mångfalden sågs dock allt oftare som en tillgång. Många arbetade medvetet med att rekrytera och tillvarata den kompetens som olikhet kan innebära och den dynamik kulturmöten kan ge. Alla kulturmöten upplevdes dock inte som helt problemfria – det är inte enkelt att visa sin vilja i både ord och handling.

Yngre hade fått lättare att komma in i organisationen än tidigare. Men givandet och tagandet mellan yngre och äldre medarbetare fick inte nog utrymme, ofta på grund av tidsbrist och hög arbetsbelastning.

De flesta verksamheter arbetade inte aktivt med att rekrytera och skapa möjligheter för funktionshindrade medarbetare. Redan anställda, som fått ett funktionshinder, gavs däremot för det mesta det stöd de behövde för att kunna fortsätta arbeta.

De rädslor och den okunnighet som finns kring homosexualitet, fortfor att ibland ta sig kränkande uttryck gentemot individen.

## En god arbetsgemenskap 1999

1999 var det den enskilda arbetsplatsen som stod i centrum för de anställda. Ofta var "världsbilden" än mer begränsad – till den egna yrkesgruppen. I den mån mål formulerades för det arbete som bedrevs lokalt, hade det alltför liten påverkan på hur arbetet planerades och utfördes. Ständiga nedskärningar där huvudmålet var att "hålla budget", minskade därtill målens betydelse i vardagen. Istället byggdes gemenskapen i första hand utifrån de anställdas sociala behov, varför en teamkänsla mellan olika yrkesgrupper i hög grad uteblev.

## En god arbetsgemenskap 2003

Den egna arbetsplatsen utgjorde fokus för de anställda, det var här de hade sin största lojalitet. För många fanns den starkaste identifikationen och lojaliteten hos den egna yrkesgruppen, vilket gjorde det svårt att betrakta sitt uppdrag ur ett helhetsperspektiv.

Att delar av läkargruppen – som ofta hade en ledarroll – ställde sig, eller ställdes, utanför den dagliga gemenskapen, var ett stort problem på många arbetsplatser. Kommunikation och information tog "fel vägar", beslut blev otydliga och tolkningarna alltför många.

På vissa arbetsplatser formulerades mål för arbetet, men ofta hade det liten inverkan på hur arbetet planerades och utfördes. Det överordnade budskapet att "hålla budgeten" fortfor att minska målens betydelse i vardagen.

Arbetsgemenskapen grundade sig inte på verksamhetens syfte och mål, utan snarare på de anställdas sociala behov. Detta gjorde att teamkänsla mellan olika yrkesgrupper var svår att åstadkomma.

## Förhållningssättet 1999

Hälso- och sjukvården kännetecknades av en långtgående specialisering som medfört fördjupade kunskaper inom den medicinska professionen. Utvecklingen hade samtidigt medfört en uppdelning som försvårade ett helhetsperspektiv.

Organisations- och maktstrukturer stödde inte lärande och förbättringsarbete, och lärdomar från olika projekt införlivades alltför sällan i den löpande verksamheten. Såväl hög arbetsbelastning och stress, som betoningen av ekonomi framför verksamhet, påverkade arbetsmiljön negativt. Många anställda hade förlorat sin arbetsglädje. Allt fler "såg om sitt eget hus".

På många lokala arbetsplatser fanns en god arbetsgemenskap, samtidigt som samspelet mellan professioner och mellan verksamhetens olika delar, ofta kännetecknades av revirtänkande. Oliktidighet i kunskap, erfarenhet och perspektiv sågs oftare som ett hot än som en möjlighet. Istället för samhörighet över gränser utvecklades ett "vi och dom"-tänkande. Cheferna förväntades, och valde i många fall, att bli talesmän för sin grupp eller profession, istället för att stå för ett ansvarstagande för helheten.

## Lärande och förbättring 1999

Nya sätt att organisera och utföra arbetet prövades, men de etablerade strukturerna var oftast så starka att nytt lärande hade svårt att göra sig gällande.

Inom regional utveckling hade man startat ett spännande och utvecklingsbart samarbete med näringsliv, högskolor med flera. Det fanns en bred uppslutning kring den regionala utvecklingsstrategin.

För en stor majoritet av de anställda kändes visionen om Västra Götalandsregionen – en organisation där människor känner sig sedda och hörda, dit man gärna söker sig och gärna vill vara kvar – som mycket avlägsen och mycket önskvärd.

Det fanns en stark önskan hos de allra flesta att bryta den negativa spiral regionen befann sig i. Många hade idéer om nödvändiga förändringar. Den egna prestigen tog ofta överhanden och att söka skuld hos andra var vanligare än att ta sin del av ansvaret. Ett gemensamt ansvar för politiskt förtroendevalda och anställda.

## Förhållningssätt 2003

Hälso- och sjukvården kännetecknades fortfarande av accelererande medicinsk utveckling och långtgående specialisering. Förbättringsarbete och lärdomar från olika projekt införlivades allt oftare i den löpande verksamheten. Utvecklingen medförde fördjupade kunskaper, men ledde också till en uppdelning som riskerade att fördunkla ett helhetsperspektiv.

Att se sitt arbete som en del i helheten, och ha sambanden personal–verksamhet–ekonomi klara för sig, var svårt i de strukturer som rådde. Fragmenterade budskap och låg delaktighet i processer skapade frustration. En obalans mellan uppdrag, ambition och verklighet uppstod.

Hög arbetsbelastning och den starka betoningen på ekonomi, påverkade fortfarande arbetsmiljön negativt. Trots stora satsningar och ansträngningar kvarstod problematiken med långtidssjukskrivningar.

Den ekonomiska situationen som rådde i många verksamheter, upplevdes som hotande och skapade otrygghet hos medarbetarna.

På de flesta arbetsplatser rådde dock god arbetsgemenskap. Samspelet mellan professioner och verksamheter, präglades dock fortfarande av revirtänkande. Olika kunskaper, erfarenheter och perspektiv sågs oftare som hinder än som möjligheter. "Vi-och-dom-tänkande" var mera spritt än samhörighet över gränser.

Alltför många chefer saknade ett tydligt arbetsgivarperspektiv och de valde att identifiera sig med sin profession i för hög utsträckning.

## Lärande och förbättring 2003

Kunskapen om vilka möjligheter som bredden och djupet hos regionens verksamheter ger, ökade bland medarbetarna. Samarbete över förvaltningsgränser och nätverk av olika slag växte fram.

Att i projektform prova nya sätt att organisera och utföra arbete blev allt lättare, även om de traditionella strukturerna fortfarande gjorde motstånd.

Inom det regionala utvecklingsområdet fanns etablerade samarbetsformer med näringsliv, högskolor och universitet.

Visionen om Västra Götalandsregionen, som en organisation dit man gärna söker sig och vill vara kvar, var fortfarande mycket attraktiv och något närmare ett förverkligande än 1999.

Hos många fanns en klar vilja att förbättra anseendet för regionen och dess verksamheter. Många hade idéer om vilka förändringar som var nödvändiga, men den egna prestigen tog ofta överhanden. Det var vanligare att skylla på andras otillräcklighet än att ta sin del av ansvaret. Ett ansvar som både politiskt förtroendevalda och anställda har.

# REFLEKTIONER

från  
1999  
och  
2003

## Medarbetarskap och ledarskap 1999

Förutsättningarna för chef- och ledarskap uppfattades många gånger som motstridiga och begränsande. Ansvar och befogenheter upplevdes vara i obalans. Inte minst bland första linjens chefer fanns många som visade tecken på utmattning. "Hålla budget och rekrytera personal" blev de dominerande uppgifterna och ett ledarskap som stödde lärande och utveckling kändes avlägset på alltför många arbetsplatser.

Hierarkierna kvarstod på de flesta arbetsplatser – kanske inte så mycket i ord, men i praktisk handling. Såväl det politiska som det operativa ledarskapet inom regionen uppfattades i hög grad som auktoritärt. Många medarbetare vände i sin tur sin frustration "uppåt" och tog inte ett aktivt medarbetaransvar.

Brister i ledarskap och medarbetarskap kopplades i hög utsträckning till individer och sågs mer sällan som resultatet av hur människor samarbetar och under vilka villkor. Ledarskap ägnades stor uppmärksamhet, oftast med fokus på ledarens egenskaper. Medarbetarskap som begrepp ägnades praktiskt taget ingen uppmärksamhet i organisationen. De svåra samtalen mellan chef och medarbetare genomfördes alltför sällan. Krav och förväntningar på varandra blev inte tydliga.

## Medarbetarskap och ledarskap 2003

På alla organisatoriska nivåer i regionen värderade flertalet medarbetare sin närmaste chef högt och de hade förtroende för henne/ honom.

Förutsättningar för chef- och ledarskap uppfattades alltjämt ofta som motstridiga och begränsande. Ansvar var tydligt men de förutsättningar som gavs och sättet att kommunicera, kunde göra det svårt att klara uppdraget.

Bland första linjens chefer fanns fortfarande tecken på trötthet eller uppgivenhet. På många arbetsplatser dominerades chefens uppdrag av budskapet "håll budgeten". Detta ledde till att ett ledarskap inriktat på lärande och utveckling kändes avlägset, även om viljan fanns. Att akutrekrytera personal var fortfarande en uppgift som överskuggade vardagen på många arbetsplatser.

Hierarkierna fanns kvar, ofta både i ord och handling. Både det politiska och det operativa ledarskapet uppfattades fortfarande som auktoritärt. Många medarbetare använde inte sin kraft och kreativitet på ett konstruktivt sätt, de vände sin frustration utåt och såg inte sin egen del av hela ansvaret.

Brister – och förtjänster – i ledarskap och medarbetarskap individualiserades fortfarande och sågs sällan som ett symptom på arbetsklimatet.

Medarbetarskapsbegreppet fick mer uppmärksamhet i organisationen än 1999, även om diskussionen kring detta inte var självklar. Främst skärskådades relationen ledare/medarbetare, men även frågan om vilket ansvar medarbetare har för sina inbördes relationer hade börjat diskuteras.

Utvecklingssamtal genomfördes regelbundet på de flesta arbetsplatser. Därremot fanns mycket rädsla och okunskap kring de svåra samtalen mellan chef och medarbetare, som rör till exempel konflikter på arbetsplatsen, eller har med individens ansvar att göra.

## Arbetsorganisation och strukturer 1999

Decentralisering uppfattades mer som ett till inett förpliktande begrepp än en verklighet där ansvar och befogenheter går hand i hand. Styrsystemen motverkade helhetssyn och främjade revirtänkande.

Arbetstidens förläggning sågs alltjämt som en enskild fråga – inte som integrerad med verksamhetens mål och arbetsorganisationen i stort.

Kompetensutveckling var en driftkostnad och betraktades därtill ofta som en belöning eller förmån för den anställde. I ekonomiskt kända tider vägdes denna kostnad mot andra och hörde till det som ströks först. Många anställda såg inte sitt eget ansvar för sin kompetensutveckling.

Personalförsörjningen präglades i alltför hög grad av kortsiktighet och bemanning "här och nu".

Många anställda upplevde sig som utbytbara och inte värderade för sin kunskap och erfarenhet. Lönesättningen mellan professioner och mellan olika uppgifter skedde inte utifrån tydliga kriterier och uppfattades därför av många som orättvis.

## Arbetsorganisation och strukturer 2003

Regionorganisationen var decentraliserad, ansvar och befogenheter hängde samman. Delar av styrsystemet motverkade dock alltjämt helhetssyn och främjade revirtänkande. I teorin hängde systemet samman, men kommunikationen mellan olika organisatoriska nivåer tedde sig ofta svårbegriplig för medarbetarna. Det förekom att givna spelregler och fattade beslut åsidosattes, något som ledde till oklarheter och försämrade ledning och styrning.

Arbetstiden anpassades allt oftare till verksamhetens mål och arbetsorganisationen i stort.

Kompetensutveckling betraktades i alltför hög grad som en belöning eller förmån för den anställde. Det bortsågs ofta från att kompetensutveckling ska relateras till det som verksamheten kräver och till dess framtida behov. Många anställda kände fortfarande inte ansvar för sin egen kompetensutveckling. Arbetet med individuella kompetensutvecklingsplaner behövde intensifieras.

Arbetet med personalförsörjning drevs med bättre framförhållning och oftare med långsiktiga mål. "Här-och-nu"-tillståndet fanns dock kvar på många förvaltningar.

Många anställda kände sig inte värderade för sin kunskap och sin erfarenhet. Tydliga och välkända lönekriterier saknades fortfarande på en del arbetsplatser. Lönesättningen mellan professioner och mellan olika uppgifter var fortfarande inte accepterad som rättvis.

## Kommunikation och mötesplatser 1999

Medvetenhet saknades om vad språket och orden förmedlar och vilken betydelse det har för vilken kultur och vilka värderingar som utvecklas.

Alltför många upplevde alltför låg grad av delaktighet på sin arbetsplats och i verksamheten i stort. Verklig dialog och möjlighet till fördjupning saknades på allt för många arbetsplatser. Upplevelsen var att beslut fattades i den politiska ledningen och i tjänstemannaledningen, för att sedan föras ut till de anställda för genomförande utan möjlighet till påverkan.

De fackliga organisationerna uppfattade att den politiska ledningen saknade vilja att fatta beslut i samverkan med facken. Deras förtroende för arbetsgivaren hade "fått sig en knäck".

Många anställda var rädda för att uttrycka kritik. Den bottnade i oro för bestraffning. Istället för öppenhet blev det "destruktiva korridorsamtal".

Många chefer tvekade att vara tydliga mot medarbetare som inte utförde sina uppgifter på ett godtagbart sätt. Konflikträdsla kunde på så vis leda till en "låt-gå-mentalitet".

Mycket tid ägnades åt sammanträden där information förmedlades och partsinlagor redovisades. Litet tid användes till kontaktfulla möten som inspirerade kreativitet och utveckling.

## Kommunikation och mötesplatser 2003

Jämfört med 1999 upplevde många en känsla av ökad delaktighet på sin arbetsplats. Det fanns strukturer som gav möjlighet till verklig dialog och fördjupning.

När det gäller verksamheten i stort var känslan av delaktighet betydligt mindre. Fortfarande tyckte många att beslut som fattas i den politiska ledningen och tjänstemannaledningen bara fördes ut till de anställda utan att de fick någon större chans att påverka.

Det saknades alltså medvetenhet om vad språket förmedlar och den betydelse detta har för vilken kultur och vilka värderingar som utvecklas.

Kommunikationen "i linjen" var fortfarande för långsam och av för dålig kvalitet inom många förvaltningar. Det fanns ett sug efter relevant information, i rätt mängd vid rätt tidpunkt. Fel typ av information distribuerades alltför lättvindigt till fel målgrupper och skapade ofta mer förvirring än klarhet.

De fackliga organisationerna uppfattade att den politiska ledningen hyste en något större vilja att fatta beslut i samverkan. De fackliga organisationernas förtroende för arbetsgivaren hade ökat.

Många anställda var rädda för att kritisera olika arbetsgrupper och professioner. De vågade inte ta eget ansvar, och var oroliga för att bli stämplade som "bråkiga". Många saknade kunskap om hur de skulle kunna påverka eller förändra och ägnade sig istället åt destruktivt snack.

Många chefer tordes inte vara tydliga mot medarbetare som inte utförde sina uppgifter på ett godtagbart sätt, utan utvecklade en "låt-gå-mentalitet". Vissa chefer identifierade sig mer med sin grundprofession än med sitt chefsuppdrag och de hade svårt att axla sin arbetsgivarroll.

I hela organisationen ägnades mycket tid åt sammanträden. Många efterlyste fler inspirerande, kreativa och utvecklande möten.

## Arbetsglädje och stolthet 1999

Många anställda efterlyste den arbetsglädje och stolthet de upplevt sig haft tidigare. Trötthet, hög arbetsbelastning och stress dominerade i vardagen. Att känna sig otillräcklig – veta att man kan bättre, men inte ha tid eller möjlighet att göra sitt bästa – var en källa till otillfredsställelse. Detta bidrog också till en idealisering av det som en gång var.

Även beslutet att konkurransutsätta delar av verksamheten gjorde många otrygga och osäkra.

## Arbetsglädje och stolthet 2003

De flesta anställda upplevde arbetsglädje och stolthet i det arbete de utförde. Detta trots att trötthet, stress och hög arbetsbelastning på många håll var en del av vardagen; "det är i stort sett kul, fast det blåser snålt".

På arbetsplatser där stress och hög arbetsbelastning dominerade vardagen väcktes känslor av otillräcklighet, man visste att man kan bättre men hade inte tid eller resurser. Känslan för att vardagen och framtiden går att förändra verkade dock ha ökat.

Många kände sig också rådvilla inför komplexiteten i samhällsstrukturen och den hastighet varmed den förändras. Invanda sociala, kulturella och ekonomiska mönster förändrades i en takt som ibland skapade känslor av resignation och utanförskap.

## FOTNOTER

- <sup>1</sup> I texten används "Västra Götaland" som beteckning för det geografiska området och "regionen" som beteckning för regionorganisationen.
- <sup>2</sup> En organisation som har sitt fokus på verksamhetens syfte, vem man är till för, vilka resultat man uppnår och hur man uppnår dem. Organisationen tar vara på lärdomarna och genomför ständiga förbättringar.
- <sup>3</sup> Med personalpolitik avses här de värderingar, det förhållningssätt och umgänge som råder i en organisation samt de policys och strategier som antas för att stödja en önskad utveckling av verksamheten.
- <sup>4</sup> Med genusordning avses den maktordning som föreligger mellan män och kvinnor i en organisation. Genusordningen kan beskrivas utifrån begreppet könsstruktur som omfattar 1) den antalsmässiga fördelningen mellan män och kvinnor, 2) uppdelningen av uppgifter och positioner samt 3) fördelningen av positioner med inflytande och makt.
- <sup>5</sup> Med balans avses här, i enlighet med länsstyrelsens jämställdhetsstrategi "Balans i livet", 40-60 procent.
- <sup>6</sup> För definition, se lagen (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning.
- <sup>7</sup> Härmed avses att chefsskapet som regel kräver ett heltids-engagemang.

1999



Produktion: Personalstrategiska avdelningen på regionkansliet  
Fler exemplar kan beställas från [www.vgregion.se/bestall](http://www.vgregion.se/bestall)  
Form och layout Anne Jönsson Ordförandet. Tryck Litorapid Media AB. 2007