




En gemensam organisationskultur

ETT REGION GOTLAND

Nulägeskartläggning, november 2019

Lyhra kommunikation och förändring AB

Kristina Vejbrink, Karin Ljudén,
Gunnar Wallin, Jaana Vinberg



INNEHÅLL

1. BAKGRUND OCH UTGÅNGSPUNKTER
 - 1.1 Uppdraget
 - 1.2 Utgångspunkter
 - 1.3 Organisationskultur och värderingar
 - 1.4 Uttalade värdeord i styrdokument
 - 1.5 Kartläggningen – metodik och respondenter
2. NULÄGE - DET INTERNA PERSPEKTIVET
 - 2.1 Chefer och medarbetare om nuläget
 - 2.2 Värdeord – från nuläge till önskat läge
 - 2.3 Sammanfattning nuläget
3. NULÄGE – KUNDPERSPEKTIVET
 - 3.1 Vad säger kund- och medborgarundersökningarna?
 - 3.2 Reflektioner bland kvalitetsansvariga och kundtjänsten
4. REGION GOTLAND – ANALYS, ÖNSKAT LÄGE
 - 4.1 Övergripande analys
 - 4.2 Samarbete över gränser
 - 4.3 Från ängslighet till tillit
 - 4.4 Lärande och utveckling
 - 4.5 Stolthet och helhetsförståelse
 - 4.6 Organisationskulturen och kunden
 - 4.7 Två organisationsparadigm
5. VÅRA REKOMMENDATIONER

Bilagor

- Bilaga 1: Värderingsmätning, 80 värdeord
- Bilaga 2: Värdekategorier, kluster
- Bilaga 3: Värdeord per förvaltning
- Bilaga 4: Sammanställning värdeordsmätning Chefsforum
- Bilaga 5: Tillitsdelegationens vägledande principer

1. BAKGRUND OCH UTGÅNGSPUNKTER

Ledningen för Region Gotland initierade hösten 2018 ett utvecklingsarbete med syfte att utveckla en gemensam och sammanhållen kundorienterad organisationskultur, en kultur med framgångsrika beteenden hos medarbetare som möter brukare, kunder, patienter, det vill säga "dem vi är till för". Politiken har uttryckt viljeinriktningen att Region Gotland ska präglas av en *tillitsbaserad kultur* (styrkort 2020-2023). Med cirka 6700 medarbetare, sex förvaltningsområden, geografisk spridning och många olika verksamhetsområden har regionens ledning sett behov av att identifiera "minsta gemensamma nämnare", något som ska känneteckna organisationens olika delar och vara vägledande för beteenden hos chefer och medarbetare i vardagen.

Det var utgångspunkten för det projekt som startade i januari 2019 och vars initiala del – en kartläggning – presenteras i den här rapporten. Projektet har både ett internt och ett externt fokus. Region Gotland vill vara och uppfattas som en enhetlig arbetsgivare med stolta medarbetare som levererar tjänster med kvalitet i mötet med kunderna. Även vara en bra arbetsgivare med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att behålla och attrahera chefer och medarbetare.

Region Gotland har tecknat avtal med Lyhra kommunikation och förändring AB. Uppdraget innebär att;

- Steg 1: Stödja Region Gotland med att konkretisera arbetet kring en gemensam kundorienterad organisationskultur. Detta ska bland annat göras genom en kartläggning och utmytna i ett nuläge och ett önskat läge. Resultatet av kartläggningen presenteras i den här rapporten och är tänkt att fungera som underlag för att fastställa en önskad inriktning.
- Steg 2: Utifrån kartläggningen identifiera aktiviteter för att åstadkomma en förflyttning mot det önskade läget. Rapporten innehåller förslag till aktiviteter som behöver diskuteras, värderas, prioriteras tillsammans med koncernledningsgruppen (KLG) och projektgruppen.

I den här rapporten använder vi huvudsakligen begreppet *kund*, en terminologi som regionen använder. Med det omfattas medborgare, brukare, patienter, elever, de som ansöker om tillstånd med flera. Det omfattar både dem som är i direkt och indirekt kontakt med regionen, de som nyttjar regionens service och de som kommer i kontakt med de myndighetsutövande delarna. I de interna styrdokumenterna benämns dem ofta som "de som vi finns till för".

1.1 UTGÅNGSPUNKTER

Lyhra arbetar med att stödja organisationers förändringsprocesser. Vi har i många organisationer arbetat med kulturförändrande dialoger och värdegrundsprocesser för chefer och medarbetare, alltid med syftet att utveckla beteenden som stärker det uppdrag som organisationen har att utföra. Efter att vi de senaste åren haft flera uppdrag inom hälso- och sjukvård och kommunal verksamhet samt genom att följa samhällsdebatten ser vi att det finns en rad gemensamma utmaningar och utvecklingsområden där värdegrund och organisationskultur har stor betydelse;

1. *Attraktiv arbetsgivare*, det vill säga att vara en arbetsgivare som attraherar kompetenta och professionella medarbetare och chefer. Enligt de senaste siffrorna

från Sveriges kommuner och landsting (SKL) ska en halv miljon medarbetare rekryteras till välfärden fram till 2026.

2. *Kundfokus och bemötande.* Förväntningarna på brukarinflytande och delaktighet ökar liksom kraven på välfärdens tjänster. Här behövs medarbetare som har rätt kompetens och bemötande och där även kunden uppfattar en positiv organisationskultur.
3. *Processer och samverkan över gränser.* Att organisera verksamheten i processer och flöden där olika professioner och verksamheter samverkar för kundens bästa.
4. *Ett tillitsbaserat ledarskap* i hela styrkedjan där både professionerna och kunderna har utrymme att påverka, utveckla verksamheten och driva förbättringsarbete. Det ökade intresset för tillit som styrfilosofi beror bland annat på att samhället går över allt mer från hierarkisk styrning till samarbete i nätverk och med strategiska allianser. Tillit, som kontrast till detaljstyrning och skarpa gränser, lyfts då fram som en viktig förutsättning för att lyckas.

Dessa utmaningar är nära integrerade med varandra. En positiv och ändamålsenlig organisationskultur som vägleder medarbetare och som erfars av kunder är central för utvecklingen av alla dessa fyra områden.

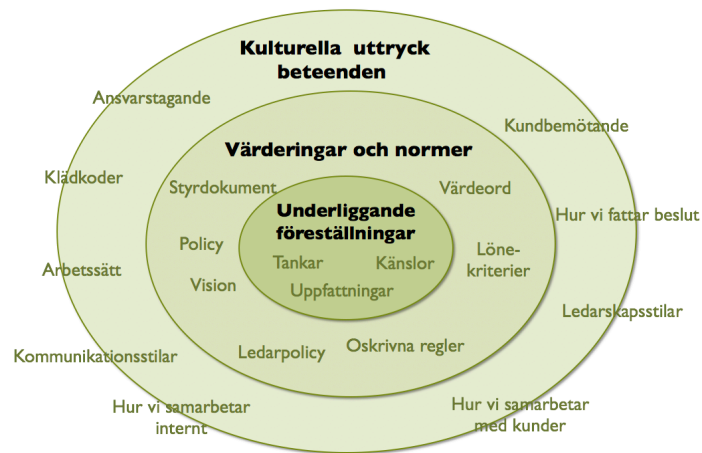
Tillitsdelegationen har de senaste åren synliggjort behoven av att skapa förutsättningar för mer tillit i ledningen och styrningen inom offentlig sektor och att säkra att medarbetares kompetenser och erfarenheter fullt ut tas tillvara. Det handlar i slutändan om att nå bättre resultat och skapa mer värde i samhället. Tillit ska förstås som en ledningsfilosofi där kultur och arbetssätt fokuseras på verksamhetens syfte och brukarnas behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa integritet och hjälpvillighet (SOU2018:38; SOU).

1.2 ORGANISATIONSKULTUR OCH VÄRDERINGAR

Vad menas då med organisationskultur? Kultur är något som uppstår när människor arbetar tillsammans för att nå mål och lösa uppgifter. Det är den uppsättning normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som finns i organisationen, de osynliga reglerna om hur vi som grupp förhåller oss till saker och ting. Kulturen fungerar som ett socialt kitt, ger motivation, mening och skapar trygghet.

- Kulturen är relaterad till historia och tradition och påverkar förhållningssätt och sätt att tänka och vara i organisationen.
- Den är kollektiv och delas i mångt och mycket av medlemmarna i en grupp eller grupper.
- Formas och utvecklas i samspel mellan individer och mellan individer och omgivningen.
- Den är svårgripbar, svår att förklara och måste tolkas genom att upplevas.

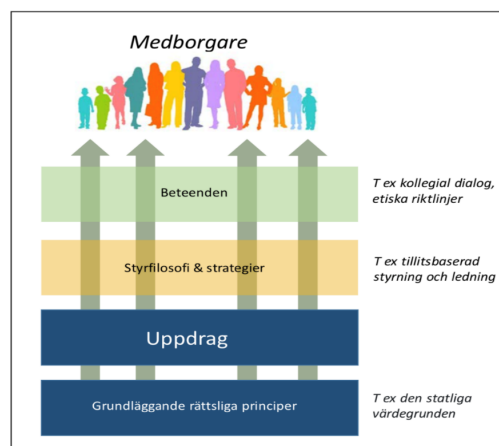
Organisationskulturen har av flera forskare (bland annat E. Schein 2010) beskrivits med olika "lager". Bilden nedan är ett sätt att illustrera detta.



Figur 1. Organisationskulturens tre lager

Det yttersta lagret är beteenden och uttryck som kan observeras och beskrivas. Det kan handla om hur medarbetare beter sig mot varandra, agerar i relation till kunder, arbetsätt, ansvarstagande, ledarskapsstilar, kommunikation med mera. Mellanlagret i modellen är värderingar, normer, mål, riktlinjer som är uttalade, ofta även nedtecknade i olika former av policys och styrdokument. Den innersta kärnan är underliggande föreställningar och antaganden som inte går att observera, ofta är omedvetna, men som i hög grad påverkar tankesätt och beteenden. Bakgrunden till hur chefer och medarbetare agerar i praktiken går att finna i organisationens historia, viktiga händelser, ledarskap och organisering. Beteenden styrs också av vad som belönas i praktiken, i form av feedback, individuell lönesättning och befordran. Det är inte självklart att belöningsystemen stämmer överens med de förväntningar som beskrivs i styrdokument. Ett exempel är när samarbete och teamfokus uttrycks som önskvärd arbetsform men det som i praktiken belönas är individuella prestationer. Organisationsforskare hävdar att kulturen är lika viktigt som strategi för framgång, men också att förändring av organisationskulturen är svår att uppnå.

Figur 2 nedan visar ett sätt att tänka kring arbetet med kultur, värderingar och beteenden i offentlig sektor där grundläggande rättsliga principer, gemensamma för all offentlig verksamhet, ligger som en bas. Utgångspunkten för detta resonemang är tillitsbaserad styrning och ledning som syftar till att öka möjligheten för medarbetarna att använda sitt professionella omdöme (som kontrast till att bli detaljstyrd).



Figur 2: En integrerad modell för arbetet med en god förvaltningskultur (Rapport nr 6 i Tillitsdelegationens rapportserie Samtal om tillit i styrning, Bringselius 2019, s 37).

I botten och som grund för allt ligger grundläggande rättsliga principer i form av lagar, och andra viktiga utgångspunkter för offentlig sektor. Ovanför dessa ligger organisationens, övergripande uppdrag som tilldelas på samhällsnivå. På nästa nivå finns styrfilosofi, mål och strategier som beslutas internt av myndighetschefen efter dialog med ledningsgrupp och anställda. Den översta nivån handlar om överenskommelser när det gäller konkreta förhållningssätt och beteenden i den professionella vardagen. Bilden illustrerar att organisationskulturen har en djupare bas än bara beteendenivån. Den översta nivån kan formuleras som värdeord, men det är inte något som självklart rekommenderas. Tillitsdelegationens rapport (Bringselius 2019) lyfter fram vikten av att ha respekt för det professionella omdömet och menar att standardiserade värdeord kan bli allt för förenklade för att tas på allvar. Riktlinjer behövs men mängden är ofta så omfattande att det är viktigt att ha respekt för det professionella omdömet om fler ska upprättas. Här förespråkas i stället ett dialogbaserat arbete i en öppen process med regelbunden kollegial dialog kring teman i den professionella vardagen.

1.3 UTTALADE VÄRDERINGAR OCH ÖNSKADE BETEENDEN I REGIONENS STYRDOKUMENT

Som en del i förberedelserna fick vi i uppdrag att gå igenom regionens befintliga styrdokument för att se om det gick att hitta önskade värderingar, beteenden och uttryck för vilken sorts kultur man vill ska råda. De dokument vi gått igenom är:

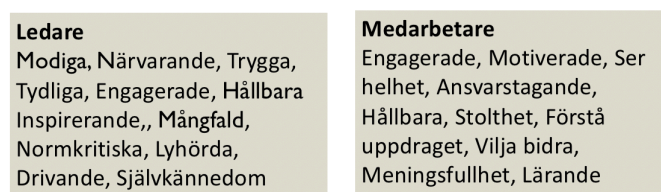
- Vision Gotland 2025
- Strategisk plan och budget 2018-2020
- Digitaliseringsstrategi 2018-2022
- Servicepolicy 2013-2016
- Koncernledningens prioriterade områden 2018-2019
- Personalavsnittet i dokument till budgetberedningen 2018
- Ledarskapsdokument (under framtagande)
- Riktlinjer för kvalitet och verksamhetsutveckling (under framtagande)
- Målområde i styrkort (framför allt medarbetare och kvalitet) – från regiongotland.se/årsredovisning 2017

Vi kan notera att det är gott om värdeord som beskriver ett önskat läge när det gäller värderingar och beteenden i dessa dokument. Efter genomläsning listade vi de vi hittade och grupperade dem i värdeord som liknar varandra. Figuren nedan illustrerar detta. I de flesta styrdokumenten återfinns regionens definierade värderingar *förtroende*, *omtanke* och *delaktighet*. Vi noterar också att det i samtliga styrdokument är mycket tydligt "vem vi är till för" (kunden, brukaren, medborgaren i fokus).



Figur 3. Uttalade värderingar i Region Gotlands styrdokument.

Vi hittar också ett antal värdeord som beskriver önskade beteenden hos chefer/ledare samt medarbetare. De illustreras nedan:



Figur 4. Uttalade värderingar/beteenden kopplade till ledarskap och medarbetarskap i befintliga styrdokument

Efter genomgången av styrdokument kan vi konstatera att det finns många önskade värderingar och beteenden som uttalas i styrdokumentet. Vi ser en tydlig viljeinriktning – kunden/brukaren i centrum – och vi noterar en ambition att koppla till de tre befintliga värdeorden. Vi noterar också att de inte verkar vara tillräckliga då de kompletteras med en mångfald av andra värdeord.

1.4 BEFINTLIGA VÄRDEORD – FÖRTROENDE, DELAKTIGHET, OMTANKE

Som en del i kartläggningen har vi ställt frågor om de tre värdeorden förtroende, delaktighet och omtanke. Våra intryck efter samtal i sex förvaltningsledningsgrupper, fyra kompetensnätverk och sex medarbetargrupper är följande:

Är värdeorden levande?

Värdeorden är relativt kända i ledningsgrupper och nätverk och de återfinns i flera styrdokument. Vi uppfattar att det var länge sedan det pågick något aktivt regionövergripande arbete med värdeorden i fokus. Få av de chefer vi träffat var med då de togs fram och diskuterades på bred front. Vårt intryck är att det inte är många som idag använder dem som verktyg för att påverka kultur och beteenden. Det finns förstås undantag från detta. I några förvaltningar har värdeorden kompletterats med värdeord som uppfattas vara mer relevanta. Ibland används orden av medarbetare och fackliga organisationer när de vill påvisa

att arbetsgivaren gjort fel i något avseende, till exempel "det där var motsatsen till delaktighet", "var finns förtroendet?".

Bland medarbetarna, baserat på sex fokusgrupper, är kännedomen mycket låg. Endast 1-3 personer (av ca 10-15) i varje grupp har kunnat redogöra för dem. Ytterst få svarar jakande på frågan om de under de senaste året samtalat om dem i något sammanhang.

Är värdeorden relevanta?

När värdeorden presenteras är det ingen som reagerar på att de är direkt felaktiga men däremot är det många som anser att de är så självklara att de inte får någon betydelse. Några citat som uttrycker detta: "Helt okej men saknar propeller", "De är inte framåtlutade, ingen framåtsving, de är utan fartränder", "Borde vara lite mer offensiva, mer djävlar anamma", "hygienfaktorer".

Att flera förvaltningar har tagit fram egna värdeord tolkar vi som att de inte ger tillräcklig mening, inte är tillräckliga. Å andra sidan har det inte sedan de togs fram drivits något samlat och aktivt arbete med att förankra dem på bred front, vilket fått som konsekvens att de till viss del somnat in.

Flera av de professioner som finns i regionen har egna professionella och etiska koder, till exempel läkare, socionomer och lärare för att bara nämna några. I några av fokusgrupperna, bland annat inom hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp, diskuterades frågan hur dessa förhåller sig till de organisatoriska värdeorden.

1.5 KARTLÄGGNINGEN – METODIK, RESPONDENTER

Vårt uppdrag har initialt varit att kartlägga den nuvarande organisationskulturen i Region Gotland samt identifiera ett framtida önskvärt läge. Utgångspunkten är att Region Gotlands ledning ser behov av ett förändringsarbete för att bygga en gemensam kundorienterad organisationskultur i hela regionen.

1.5.1 Vår metodik

Med hänvisning till forskning om förändringsprocesser i organisationer¹ har vi i samråd med styrgruppen valt en metodik där delaktigheten från interna aktörer varit stor redan i kartläggningsfasen. Genom att involvera politiker, chefer och medarbetare i analysen av nuläge och önskat läge har intentionen varit att skapa engagemang, förändringsberedskap och förutsättningar för en framtida kulturförflyttning. Forskning baserad på studier av lyckade och misslyckade förändringssatsningar visar tydligt att ju tidigare viktiga aktörer involveras, desto bättre blir utgångsläget för att åstadkomma verklig förändring. Genom bred delaktighet ökar också förutsättningarna för att förstå olika perspektiv, något som är viktigt för att förändringen ska tas på allvar av olika aktörer.

Inom Region Gotland finns cirka 250 chefer. Av dessa har drygt 200 medverkat i kartläggningen. Även ett femtiotal medarbetare från kompetensnätverken, medarbetare från kundtjänst och cirka åttio medarbetare från förvaltningarna har bidragit med viktiga inspel, tankar och idéer, liksom Regionfullmäktige med cirka sextio politiker och den centrala samverkanskommittén (CSK).

¹ Successful Organizational Change. Integrating the Management Practice och Scholarly Literatures, Stouten, Rousseau, De Cremer (2018).

Dessa möten har pågått från mars-september. Resultat och intryck har sammanfattats, analyseras och redovisas här i rapporten. Vi har i huvudsak använt fokusgruppsmetoden som är en slags intervju i gruppformat. Förberedda frågor har ställts till grupper som uppmanats diskutera tankar och åsikter sinsemellan. Intervjuerna har letts av konsulter från Lyhras team som fördjupat och lyssnat för att förstå innebörder och sammanhang. Varje fokusgrupp har pågått under tre timmar. Vårt intryck efter alla samtal är att det finns ett mycket stort intresse för att diskutera, bidra till och utveckla Region Gotlands organisationskultur.

För det externa perspektivet valde vi i samråd med styrgruppen att använda de kundundersökningar om bemötande och upplevelse som görs i Region Gotland och där resultaten går att jämföra nationellt. I ett senare skede, i samband med revidering av Region Gotlands servicepolicy, kommer det också att genomföras fokusgrupper. Styrgruppen koordinerar så att dessa utvecklingsarbeten kring service och organisationskultur hålls samman och styr mot regionens kvalitetsmål (se kap 3, Kundernas perspektiv).

Kraftfältanalys

En kraftfältanalys är ett verktyg för att analysera ett nuläge. Metoden bygger på att det finns krafter (till exempel värderingar, kulturella uttryck, beteenden) som driver på och underlättar att nå uppsatta mål och krafter som hindrar och försvårar.

En av de frågor som ställts i samtliga fokusgrupper samt chefsforum och regionfullmäktige:

- Värderingar, beteenden, kulturella uttryck som ni är stolta över, som bidrar till utveckling?
- Värderingar, beteenden och kulturella uttryck som motverkar och hindrar utveckling?

Utgångspunkten för frågorna har varit att identifiera krafter i den nuvarande kulturen som påverkar regionens insatser för att klara sitt uppdrag/mål "att säkra en god och kvalitativ välfärd för medborgarna".

Värderingsanalys

En annan metod som vi använt är värderingsanalys, en slags värderingmätning baserat på vanliga värdeord (se bilaga 1) som brukar användas i organisationer för att definiera kulturen. Vi har inspirerats av Barret Value Center som utvecklat ett verktyg för att stödja organisationer och ledare att medvetandegöra rådande och önskade värderingar. Verktöget baseras på en kunskapsbank med data kring värderingar i över 6000 organisationer.

Deltagare i fokusgrupper och storgruppsarenor fick en lista på 80 vanliga organisatoriska värdeord. Listan har vi kompletterat med ytterligare värdeord från regionens styrdokument som inte redan ingick i listan. Deltagarna ombads att av dessa välja ut de tio som bäst kännetecknar Region Gotland idag. De fick dessutom välja tio värdeord som de skulle önska känneteckna Region Gotland om fem år. Mätningarna genomfördes individuellt och i de flesta fall genom verktyget Mentimeter.

Fokusgruppsintervjuer och samtal

Utöver ovanstående har vi faciliterat samtal i fokusgrupperna och där lyssnat till beskrivningar, exempel, tolkningar och intryck. Vi har varit två konsulter i varje fokusgrupp – en som lett dialogen genom att ställa frågor, organisera samtal och följa upp samt en som lyssnat, antecknat och skrivit minnesanteckningar.

Storgruppsarenor

Utöver fokusgrupper har vi vid två tillfällen lett samtal vid så kallade storgruppsarenor, det vill säga möten där många människor varit samlade. På chefsforum den 9 maj deltog cirka 200 chefer och i Regionfullmäktige den 13 maj cirka 60 politiker. I så stora grupper finns det begränsade möjligheter till gemensam dialog och för att få inspel till kartläggningen initierade vi frågeställningar som diskuterades i mindre grupper och redovisades genom mentimeter.

Fokusgruppssamtalen och storgruppsarenorna har haft fler syften utöver att kartlägga organisationskulturen. Det har också varit att:

- Skapa engagemang, medvetenhet och förståelse för begreppet organisationskultur och dess kopplingar till beteenden, både hos chefer och hos medarbetarna som deltagit.
- Ge förutsättningar för chefer på olika nivåer, samt nätverk, att bidra till och förbereda sig inför ett förändringsarbete där de själva sannolikt kommer att få i uppdrag att agera "förändringsledare".

1.5.2 Deltagare/grupper som bidragit i kartläggningen

Kartläggningen har genomförts utifrån tre övergripande perspektiv;

Lednings- och styrningsperspektivet

- a. Sex fokusgrupper med förvaltningsledningsgrupper: socialförvaltningen (SOF), teknikförvaltningen (TKF), samhällsbyggnadsförvaltningen (SHF), hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF), regionstyrelseförvaltningen (RSF), utbildnings- och arbetslivsförvaltningen (UAF).
- b. Fyra fokusgrupper med kompetensnätverken: kommunikationsnätverket, HR-nätverket, kvalitetsnätverket och ekonominätverket.
- c. Två fokusgrupper med första linjens chefer: en där cheferna leder stora grupper (över 25 medarbetare) och där cheferna som leder mindre grupper (under 25 medarbetare).
- d. Chefsforum
- e. Regionfullmäktige

Medarbetarperspektivet

- a. Sex fokusgrupper; en från varje förvaltning med 10-16 medarbetare i varje.
- b. Fackliga organisationer; en fokusgrupp med den centrala samverkansgruppen samt presentation på samverkanskonferens där alla förvaltningarnas centrala samverkansgrupper deltog.

Kundperspektivet

Resultaten från kundundersökningar har sammanställts av regionens kvalitetsfunktion (se avsnitt 2.3.2) och diskuterats med kvalitetsansvariga från förvaltningarna i en särskild fokusgrupp. Utöver detta har vi också genomfört en fokusgrupp med ett tiotal medarbetare från regionens kundtjänst. Urvalet i fokusgrupperna har varierat. I de fokusgrupper vi haft med förvaltningslednings-grupper och nätverk har samtliga gruppmedlemmar bjudits in och vårt intryck har varit att grupperna varit i princip fulltaliga. Inbjudan till fokusgrupperna med medarbetare har sett lite annorlunda ut. Till några grupper har deltagarna "handplockats" för att få en bred representativitet från förvaltningarnas olika professioner. I andra grupper har medarbetare själva fått anmäla sitt intresse. Till fokusgrupperna gällande första linjens chefer gick en fråga ut på chefsforum och chefer som ville delta fick sedan anmäla sig via HR.

2.NULÄGE – DET INTERNA PERSPEKTIVET

Här redovisar vi kartläggningen genom ett antal områden som vi uppfattat vara centrala i nuläget. Det är en sammanfattning av fokusgrupper; förvaltningsledningsgrupper, chefer, medarbetare samt av värdeordsmätningar på chefsforum och i regionfullmäktige.

2.1 CHEFER OCH MEDARBETARE OM NULÄGET

Ö-läget och det nära

I samtalen i fokusgrupperna har ett återkommande tema varit ö-läget och hur det påverkar arbetsplatsen Region Gotland. De vi har träffat inom ramen för kartläggningen ser både fördelar och nackdelar med ö-läget. Det uttrycks tydligt en stolthet över Gotland som en fantastisk plats och ö.

Litenheten och närheten upplevs mestadels vara av godo men personkännedom och nära relationer kan också skapa förväntningar från kunder som försvårar förutsättningarna att vara professionell. Att träffa kunder och kollegor på föräldramöten och i affären gör att gränser mellan den yrkesmässiga och den privata rollen blir otydlig vilket kan leda till en känsla av att alltid vara i sitt jobb.

Den begränsade geografiska arbetsmarknaden lyfts även den fram som både positiv och negativ. Låg personalomsättning ger stabilitet och trygghet för kunderna, men om den blir allt för låg kan den hindra det nytänkande som nya medarbetare kan bidra till. Det finns inte så många alternativa arbetsgivare för den som inte trivs eller vill vidare i sin utveckling.

ETT Region Gotland

Region Gotland är en stor och komplex organisation med många olika verksamheter utspridda över sex förvaltningar. Nästan alla som arbetar i Region Gotland bor också på Gotland och är själva medborgare och kunder. Det innebär att var och en bär på två olika perspektiv. Som medarbetare förväntas jag företräda min arbetsgivare medan jag som kund är kravställare med förväntan på stöd, service och beslut. Närheten mellan politiker och medborgare är också stor.

Samtalen i fokusgrupperna visar generellt på en stark lojalitet och tillhörighet med den nära verksamheten – det egna uppdraget, gruppens arbete, enhetens prestationer – men inte självklart till andra förvaltningar eller till regionen i stort. Flera beskriver ett avstånd till ledning och central administration på Visborg. Ett uttryck som vi hör nämnas i flera sammanhang är "nånannanismen", en inställning som det menas kan leda till att saker hamnar mellan stolar och riskerar att inte bli omhändertagna.

Många uttrycker att det vore önskvärt med en större förståelse och tillhörighet till Region Gotland men menar också att det är svårt att överblicka helheten då organisationen är så stor. En aspekt verkar handla om kunskap om andra verksamheter och om det gemensamma uppdraget. För att kunna företräda andra delar av verksamheten finns behov av att förstå kopplingen mellan sin egen insats och regionen i stort. Ledarskapets betydelse för helhetsförståelse och stolthet, för både delen och helheten, anses vara centralt.

Några citat:

"Vi är varandras kollegor om vi ser till helheten. Så när vi "pratar illa" om en verksamhet så behöver jag komma ihåg att det faktiskt är en kollega till mig".

"I en så stor och överblickbar organisation blir det en trygghet i att känna - vi är vi och dom är dom".

Yrkesstolthet, professionalism och mening

Vi har mött många chefer och medarbetare som berättar om en stark yrkesstolthet med många uttryck för kompetens och professionalism. Vi uppfattar att det finns ett brett engagemang för kunderna och en stark önskan och drivkraft att göra ett bra jobb. Det gäller både chefer och medarbetare i fokusgrupperna. Vi har hört många goda berättelser om ansvarstagande, engagemang, kamratskap och gott bemötande. Det görs bra saker för patienter, elever, klienter och andra gotlandsbor och för Gotland i stort – för miljön, för kollektivtrafiken, för samhällsutvecklingen. Upplevelsen är att det är meningsfullt att bidra till välfärden på Gotland.

"Tillsammans har vi ansvar för våra patienter och när samarbetet i teamet fungerar som bäst känns det verkligen meningsfullt"

"En bra dag på jobbet är när jag känner att jag och mina arbetskamrater har gjort något bra för kunderna och när vi får höra det direkt från dem eller från våra chefer"

Samarbete och samverkan över gränser

De flesta vi mött beskriver att samarbetet med kollegorna i det nära fungerar väl. Däremot verkar det finnas utmaningar när det gäller samverkan över gränser, mellan förvaltningar, enheter och andra avgränsade delar. Det kan även gälla mellan funktioner och individer som arbetar med liknande frågor. Ordet stuprör återkommer frekvent liksom beskrivningar av negativa effekter för kunden.

Olika förvaltningar verkar ha kommit olika långt när det gäller samverkan över gränser och det finns många goda exempel. Vid återkommande situationer där det finns upparbetade kontakter verkar det ofta fungera bra medan svårigheter uppstår vid nya utmaningar som kräver nya samarbeten och kontaktvägar. Detta beskrivs inte bara som kulturella hinder utan även som strukturella och något som skulle kunna underlättas genom tydliga mål, gemensamma uppdrag och tydliga processer. Några nämner till exempel interndebitering som hinder för att ta nya kontakter. Flera vi talat med menar att samverkan över organisatoriska gränser är en viktig lednings- och styrningsfråga som måste prioriteras hela vägen från nämnd till första linjens chefer för att få bäring på medarbetarnivå. I flera av förvaltningsledningsgrupperna fick kopplingen till politiken stort utrymme.

Några citat:

"Det är viktigt att vi jobbar lika inom olika professioner och i olika delar av verksamheten så att det blir enklare för brukaren."

"En ökad samverkan inom och mellan förvaltningar kan också bidra till en utveckling för medarbetaren."

"Närhet och personkännedom kan underlätta samverkan, men kan också vara ett hinder. Det skulle vara bättre att ha tydliga processer."

Utveckling och nytänkande

Det pågår många utvecklingsinsatser i regionen, både koncernövergripande under ledning av KLG och regionstyrelseförvaltningen och inom olika förvaltningar under ledning av förvaltningschef och andra chefer. Verksamhetsutvecklare finns både centralt och ute på förvaltningarna. Dock hör vi många röster från medarbetare ute i verksamheten som önskar mer av nytänkande och innovation samt att få möjlighet att vara delaktig i utvecklingsarbeten av olika slag. Det gäller även första linjens chefer. Vardagen innehåller höga krav på effektivitet, problemlösning och bemötande. Ärmarna kavlas upp och fokus är på kunden i nuet, det jobbas på. I detta dagliga uppmärksammas problem och rutiner som skulle behöva utvecklas för att bli mer ändamålsenliga.

Vi har hört engagerade medarbetare beskriva att deras idéer och förslag inte tas emot, att de skulle önska att i högre grad få bidra till verksamhetsutveckling och delaktighet inför beslut. Vi har också i några sammanhang fångat en viss uppgivenhet när man mött attityden "det där har vi provat förr".

"Det är jobbigt att se behov och vilja förbättra men inte få till det i praktiken"

Tillit och trygghet

En aspekt på kulturen handlar om *trygghet* och *tillit*. När vi ställer frågor om organisationskulturen kommer orden försiktighet och ängslighet ofta upp. Det gäller både i fokusgrupper med chefer och med medarbetare. Även politikerna i regionfullmäktige lyfter försiktighet som en utmaning. Vi har fördjupat frågeställningen då vi tyckte att den var särskilt intressant, inte minst mot bakgrund av önskemålet från politiken att Region Gotland ska präglas av en tillitsbaserad kultur. Fenomenet återfinns i flertalet förvaltningar. Vi har ställt frågor kring detta, både till första linjens chefer och till medarbetare. Här lyfter vi fram de viktigaste aspekterna som framkommit i fokusgrupperna:

Många upplever att medias aktiva bevakning av händelser och beslut leder till en oro för att på ett negativt sätt bli exponerad i rollen som representant för regionen. Vad Region Gotland beslutar och gör berör och påverkar gotlänningarna i hög utsträckning och media rapporterar och kommenterar aktivt. I fokusgrupperna har det framkommit en generell upplevelse av att publiciteten i media mestadels belyser Region Gotland på ett negativt sätt, en uppfattning som regionens kommunikationsavdelning nyanserar.² Oavsett detta skapar medias granskning en viss otrygghet hos både chefer och medarbetare. Mot bakgrund av detta lyfts i flera fokusgrupper vikten av att politiker och chefer står bakom enskilda tjänstepersoner i svåra beslut, både internt och utåt mot allmänhet och media.

² Kommentar från kommunikationsavdelningen: De mätningar och värderingar som görs av den media-rapportering som finns om Region Gotland, visar på en kvantitativ övervikt av saklig och neutral nyhetsrapportering. Region Gotland eftersträvar en korrekt, rättvis och nyanserad nyhetsrapportering. Bedöms dessa tre aspekter uppnådda i den rapporterade artikeln eller inslaget värderas nyheten som "neutral". Värderingen som kommunikationsavdelningen gör grundar sig alltså inte i första hand på om händelsen i sig är bra eller dålig för den allmänna bilden av Region Gotland. Här värderas istället hur nyheten presenteras, om flera sidor kommit till tals, om nyheten är korrekt och rättvis. Denna värdering tar sin utgångspunkt i att Region Gotland i sitt offentliga uppdrag först och främst eftersträvar att bli granskad och omskriven på ett rättvist, korrekt och sakligt sätt.

Chefers och andra ledningspersoners förhållningssätt till att göra misstag påverkas starkt om hur någon vågar agera och inom vilka ramar. När en känner sig hämmad tas det säkra före det osäkra och det innebär att flexibilitet, inkännande och anpassningar till rådande situationer kan begränsas. På vissa håll i organisationen verkar det finnas en försiktighet kring att internt synliggöra problem, fel och misstag.

Medarbetare som vi talat med önskar mer av mod i ledarskapet, chefer som vågar fatta även obekväma beslut och genomföra nödvändiga förändringar. Chefer lyfter fram att även de känner en oro för att bli exponerad ifall det fattas "fel" beslut, görs ett misstag eller blir en anmälan. Några menar att det måste finnas utrymme att våga ta ut svängarna och därmed riskera att "göra fel" i sitt chefsuppdrag, inte bara göra det som förväntas av en. Det finns önskemål om en kultur där misstag i högre grad ses som källa till lärande.

Politikers agerande i enskilda ärenden har en stor påverkan på tjänstepersoners upplevelse av tillit. När politiker har synpunkter på tjänstepersonernas professionella bedömningar blir det svårt att göra rätt avvägningar. Större kunskap om roller, respekt för varandras förutsättningar samt en tydlighet i vad som gäller efterlyses.

Styrning och ledning

Inom Region Gotland finns det väl utvecklade koncerngemensamma styrdokument, visionsdokument och övergripande viljeinriktningar. Det pågår eller planeras arbeten med utveckling av övergripande policys och riktlinjer kring kvalitet, miljö, digitalisering, ledarskap, service, arbetsgivarvarumärke med mera. Det finns en gemensam styrmodell med enhetlig struktur för verksamhetsplanering och uppföljning. Koncernledningen samt chefer och medarbetare på regionstyrelseförvaltningen arbetar aktivt för att bygga *ETT Region Gotland* med gemensamma förhållningssätt, strukturer och beteenden. Chefsforum som genomförs fyra gånger per år är ett sätt att skapa samhörighet och enhetlighet, något som uppskattas mycket av de chefer i första linjen som vi mött. Det finns en hög ambition när det gäller att skapa enhetlighet och tydlighet.

Trots ovanstående har vi mött många synpunkter på *avsaknad* av interna policyers och gemensamma förhållningssätt. Andra lyfter snarare fram följsamhet, kännedom och förståelse som problem. Bland dem som ansvarar för att ta fram övergripande styrdokument framkommer en frustration över att det koncerngemensamma utvecklingsarbetet inte når ut i verksamheten.

Stödfunktioner på förvaltningarna, till exempel HR, ekonomi, kvalitet och kommunikation, rapporterar formellt till förvaltningschefer men ska också arbeta för att koncerngemensamma riktlinjer hanteras likartat. De har därmed fler än en chef att förhålla sig till.

Kompetensnätverken ska bidra till likartad hantering på förvaltningarna men beskrivs av vissa som inte tillräckligt påverkande för att bidra till *ETT Region Gotland*. Tydlighet i viljeinriktning från koncernledning och sampratade chefer beskrivs som viktiga förutsättningar för att lyckas med större enhetlighet.

Samtidigt som tydligare styrning efterlyses önskar många större tillit och förtroende till chefers och medarbetares förmåga att arbeta självständigt, hantera uppkomna situationer och utveckla verksamheten. I fokusgrupperna har många uttryckt önskemål om en större tydlighet i roll, mandat och handlingsutrymme. En vilja att få möjlighet att använda sitt professionella omdöme men också få stöd och vägledning av sina chefer. Feedback önskas

både på det som görs bra och det som skulle behöva göras annorlunda. Några lyfter fram att det idag är för mycket detaljstyrning medan andra menar att det i allt för hög grad går "sväva fritt".

Några citat från första linjens chefer:

- *"Högsta ledningens vilja bärs inte vidare av mellancheferna, som gör olika".*
- *"Vi trycks på lösningar i stället för att skapa delaktighet och samskapande."*
- *"Det finns en kontrollkultur – hur rimmar det med tillitsbaserat ledarskap?"*
- *"Vi chefer vill ha tillit uppifrån men hur mycket tillit har vi till våra medarbetare?"*

Medarbetarskap och attityder

Liksom i andra stora organisationer är det svårt att tala om en kultur och enhetlighet i medarbetarskap. Olika kulturer växer fram i olika delar av verksamheten vad gäller olika beteenden, kommunikationsmönster, ansvarstagande med mera. Det vi noterat i fokusgrupperna är att det finns ett stort engagemang och en vilja att vara med och påverka. Vi har mött kloka och reflekterande chefer och medarbetare som uppskattat att få stanna upp och tillsammans med kollegor från andra enheter prata om sitt arbete och sin arbetsgivare.

Vad har vi då hört:

- Kunden i centrum är en självklarhet och ger mening
- Det finns ett engagemang, erfarenhet och stolthet över sitt uppdrag
- Gnällkulturer uppskattas inte, blir destruktivt på många sätt.
- "Nånannanismen" och snävt fokus på uppgifter gynnar inte helheten
- Önskemål om feedback, uppföljning och närvarande chefer.

Ledarskap, ledarkulturen

Vi genomförde två fokusgrupper med första linjens chefer, varav en grupp med chefer som leder stora och geografiskt utspridda verksamheter (över 25 medarbetare) och en som har färre än 25 i sin grupp. Det här avsnittet baseras i huvudsak på dessa två fokusgrupper.

Ledarkulturen beskrivs som prestigelös mellan chefskollegor med en kollegial stämning där det gärna delas med sig av erfarenheter och kunskap. Chefsforum upplevs som positivt och något som gynnar känslan av helhet och kollegialt utbyte. Ledningsgrupper finns på olika nivåer och de verkar fungera lite olika, från forum för dialog, reflektion och utveckling till ren informationsöverföring.

Generellt finns en upplevelse av att få bra support från stödfunktioner. Stödet utvecklas i rätt riktning. Här nämns särskilt HR-stödet då personalfrågor ofta är utmanande. Dock lyfts att HR är pressade och har ont om tid.

Cheferna upplever att ekonomin är starkt styrande. Det påverkar handlingsutrymmet och möjligheter att utveckla verksamheten. De menar att budgeten bidrar till stuprörstänk och bristande samarbete över gränser.

Ledningskulturen beskrivs av vissa som reaktiv och försiktig. Flera chefer lyfter fram att de skulle önska mer delaktighet i utveckling och tydligare feedback från överordnade chefer. Det är viktigt att bli erkänd, veta att man är på rätt väg och få förtroende från sin närmaste chef. Det upplevs att det finns en frihet som chef, några anser att det är bra medan andra efterlyser tydligare ramar, mål och riktning.

Chefer som har stora och geografiskt utspridda grupper upplever att det är utmanande att skapa samhörighet och att vara närvarande. Det är lätt att bli administratör i stället för ledare och mycket tid går åt till att hantera personalproblem av olika slag. Möjligheterna att utveckla verksamheten blir begränsad.

Några citat:

”Vi chefer förväntas vara lite lama, får inte styra eller bli för starka”

”Ibland låter man medarbetarna göra lite som de vill”

”Viktigt att känna att min chef har förtroende för mig och vad jag gör”

2.2 VÄRDEORD, FRÅN NULÄGE TILL ÖNSKAT LÄGE

I det här avsnittet redovisar vi det samlade resultatet av den värderingsanalys som vi genomfört med deltagarna i fokusgrupperna, både chefer, nätverk och medarbetare. Vi har utgått ifrån 80 värdeord som brukar användas i organisationer för att definiera kulturen (bilaga 1). Deltagarna ombads att välja ut de tio som bäst kännetecknar Region Gotland idag. De fick sedan välja tio värdeord som de skulle önska kännetecknar Region Gotland om fem år. Mätningarna genomfördes individuellt, som ett inslag i fokusgruppen eller dagen efter, genom mailsvar.

I tabellerna nedan finns de tio mest frekvent valda värdeorden listade, i fallande skala. De ord som fått flest ”röster” återfinns överst. Ett observandum är att deltagarna i förvaltningsledningsgrupperna ombads identifiera värdeord som kännetecknar den egna förvaltningen, medan nätverken ombads tänka på hela Region Gotland. Medarbetargrupperna har utgått ifrån sin förvaltning. Trots att frågorna riktats lite olika har vi valt att sammanställa dem som en helhet. De här resultaten ska ses som en grov temperaturmätning, där siffrorna inte ger någon exakt information, men där förhållandena mellan värden, mellan värdekategorier och mellan grupper ger en indikation på hur organisationen ser på sig själv.

I bilaga 3 återfinns varje förvaltnings respektive nätverks svar. På medarbetarnivå har vi inte gjort motsvarande sammanställning eftersom det skulle ge missledande information då fokusgrupperna inte kan anses representera medarbetarna i stort. Sammanslaget ger det ändå en intressant bild.

LEDNING

NUVARANDE KULTUR

| | |
|-----------------|----|
| Engagemang | 59 |
| Kompetens | 59 |
| Stuprör | 51 |
| Ansvarstagande | 49 |
| Försiktighet | 40 |
| Erfarenhet | 39 |
| Göra skillnad | 39 |
| Meningsfullhet | 38 |
| Professionalism | 33 |
| Kvalitet | 32 |

ÖNSKAD KULTUR

| | |
|------------------------|----|
| Engagemang | 51 |
| Ekonomisk stabilitet | 43 |
| Delaktighet | 41 |
| Stolthet | 40 |
| Professionalism | 35 |
| Förtroende | 35 |
| Samarbete över gränser | 33 |
| Kvalitet | 33 |
| Kompetens | 27 |
| Mod | 25 |

Tabell 1. Sammanställning av ”värderingsmätning” genomförd under fokusgruppsmöten i sex förvaltningsledningsgrupper och fyra kompetensnätverk, totalt ca 90 svarande.

Tabellen visar antal personer som valt respektive värdeord. Varje person ombads välja tio värderingar som kännetecknar nuvarande kultur och tio som de önskar ska känneteckna

kulturen om fem år. **Röd text** anger potentiellt begränsande värdeord. **Fet text** anger värdeord i topp-10-listan som inte finns med bland de tio första i nuvarande kultur.

Den första tabellen beskriver *nuläget*. Värdeorden engagemang och kompetens ligger i topp, följt av ansvarstagande, erfarenhet och göra skillnad. Två potentiellt begränsande värderingar finns på listan – stuprör och försiktighet. Den andra tabellen visar *önskad kultur*. Även här är engagemang den värdering som fått flest röster. Sex värderingar har tillkommit på tio-i-topplistan när man jämför nuläge och önskat läge – ekonomisk stabilitet, delaktighet, stolthet, förtroende, samarbete över gränser och mod. Det är värderingar som man önskar se mer av i framtiden.

Tabellen nedan visar vilka värderingar som valts av personerna i de sex *medarbetargrupperna*, en från varje förvaltning.

MEDARBETARE

NUVARANDE KULTUR

| | |
|-----------------|----|
| Stuprör | 24 |
| Kortsiktighet | 21 |
| Engagemang | 20 |
| Kompetens | 20 |
| Erfarenhet | 18 |
| Försiktighet | 16 |
| Byråkrati | 13 |
| Hjälpsamhet | 13 |
| Ansvarstagande | 10 |
| Professionalism | 9 |

ÖNSKAD KULTUR

| | |
|------------------------|----|
| Långsiktighet | 17 |
| Kvalitet | 15 |
| Samarbete över gränser | 14 |
| Jämlikhet | 14 |
| Engagemang | 14 |
| Förtroende | 14 |
| Tydlighet | 14 |
| Delaktighet | 13 |
| Helhetssyn | 13 |
| Öppenhet | 13 |

Tabell 2. Sammanställning av "värderingsmätning" genomförd i anslutning till fokusgruppsmöten i medarbetargrupper, totalt ca 39 svarande av ca 60 personer som deltog i fokusgrupper.

Mätningen med medarbetarna genomfördes per mail dagarna efter fokusgruppsmötet vilket innebar att det blev ett visst bortfall. I varje grupp deltog 8-16 personer från spridda delar av respektive förvaltning. Tabellen visar antal personer som valt respektive värdeord. Varje person ombads välja tio värderingar som kännetecknar nuvarande kultur och tio som de önskar ska känneteckna kulturen om fem år

Den första tabellen visar *nuläget*. Här toppar två potentiellt begränsande värdeord – stuprör och kortsiktighet – följt av de positivt värdeladdade värdeorden engagemang, kompetens och erfarenhet. Den andra tabellen visar *önskad kultur*. Endast ett ord finns kvar från nulägestabellen och det är engagemang. I övrigt har man valt andra ord, så som långsiktighet, kvalitet, samarbete över gränser med flera.

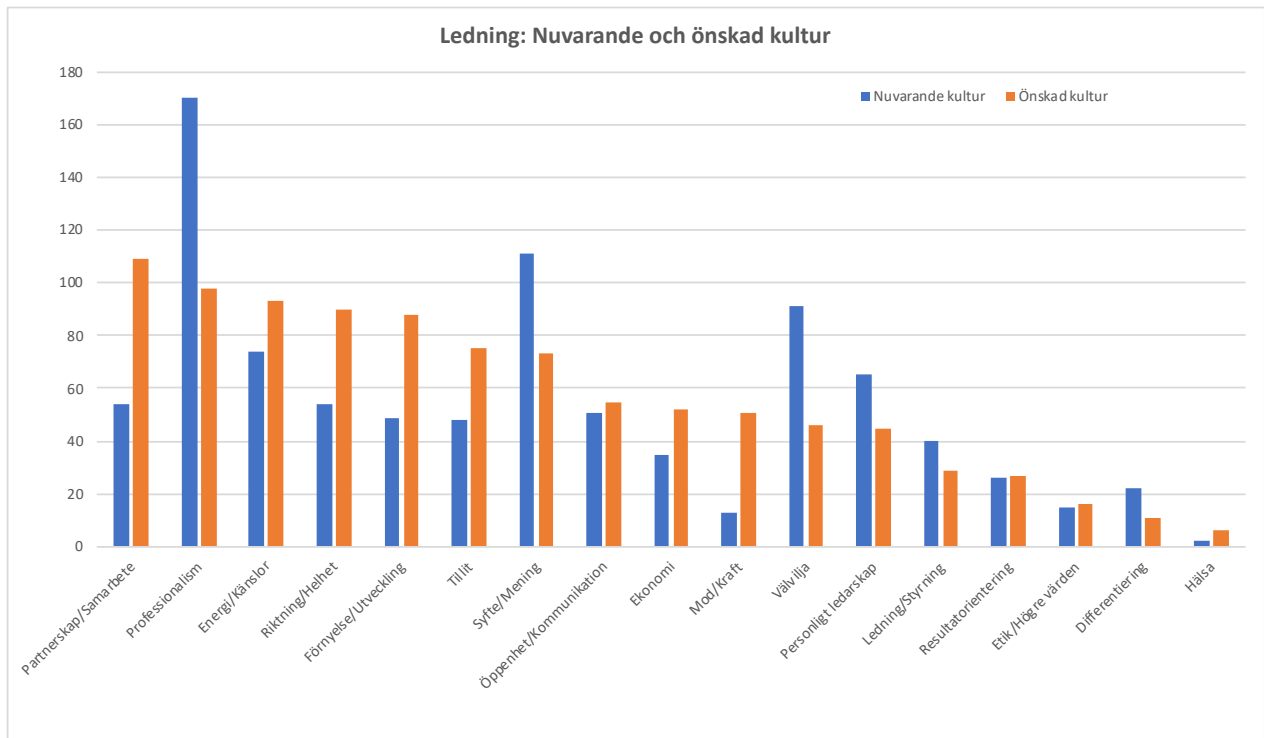
Värdeorden samlade i värdekategorier

För att skapa en större tydlighet har vi "klustrat" de 80 värdeorden i ett antal huvudområden. Som exempel har värdeorden kompetens, erfarenhet, kvalitet och professionalism samlats under huvudrubriken Professionalism. I *bilaga 2* framgår hur dessa kluster ser ut, de värderingar som finns under varje kategori.

Klustren utgör en sammanfattning av ledningens och medarbetarnas beskrivning av nuläget och det önskade läget. Här beskriver vi huvuddragen i de jämförelser som kan göras med hjälp av klustren.

I stapeldiagrammen nedan utgör de blå staplarna värdeområden som beskriver nuläget. Stapelns höjd anger hur många som angett värdeord inom det området. De orangea staplarna i diagrammet nedan anger de områden som önskas satsas på att utveckla framöver. De höga staplarna anger alltså områden som många bedömt viktiga att åtgärda.

Stapeldiagrammet nedan visar ledningsperspektivet.



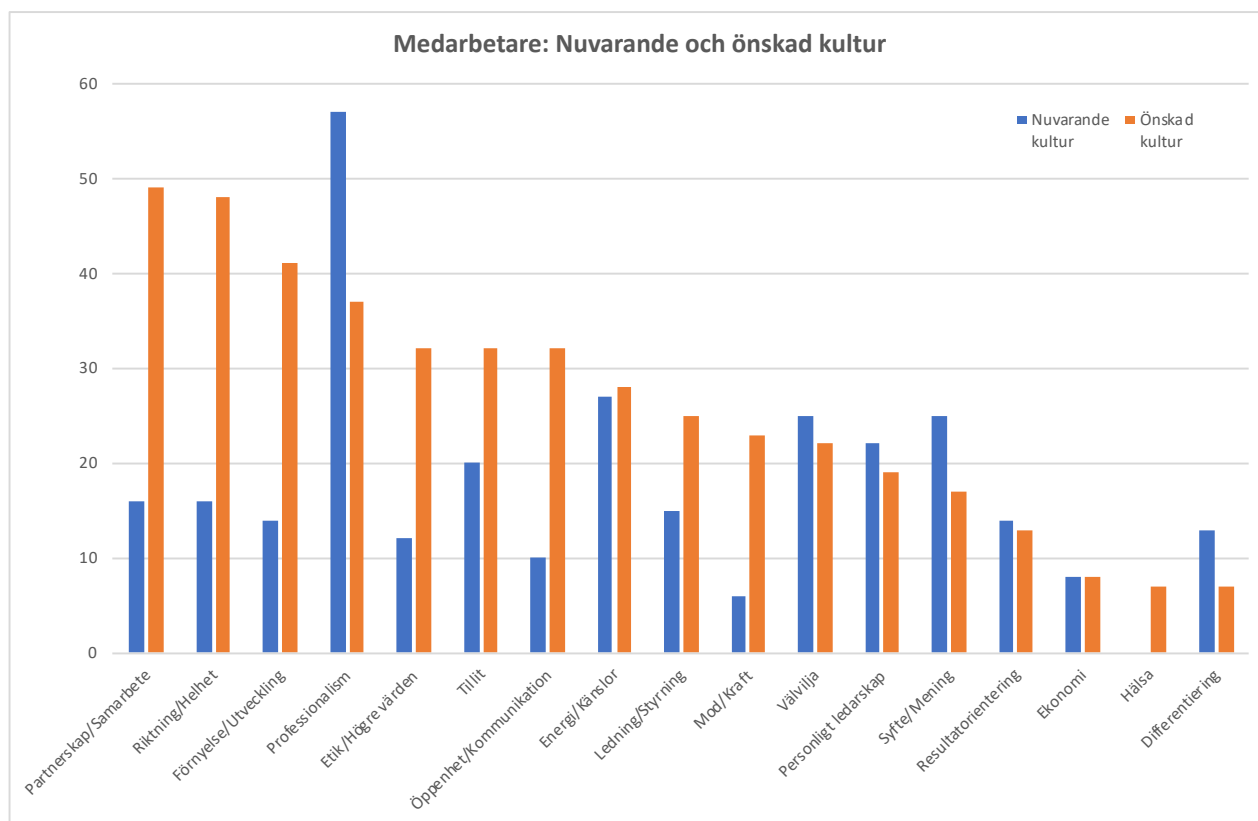
Tabell 3. Förvaltningsledningsgrupper och nätverk. Värdeorden är samlade i värdekategorier (kluster). Blå staplar visar nuläget, orangea staplar önskat läge, om fem år.

Tabellen visar att i nuläget (blå staplar) ligger professionalism i topp följt av syfte/mening och välvilja. När det gäller önskat läge (orangea staplar) ligger partnerskap/samarbete först tätt följt av professionalism, energi/känslor, riktning/helhet och förnyelse/utveckling.

I jämförelsen mellan nuvarande och önskad kultur ser vi att de områden som ledningen önskar betydligt mer av än de anger som rådande idag (störst differens mellan nuläge och önskat läge) är:

- partnerskap/samarbete
- riktning/helhet
- mod/kraft
- förnyelse/utveckling
- tillit

Stapeldiagrammet nedan visar medarbetarperspektivet.



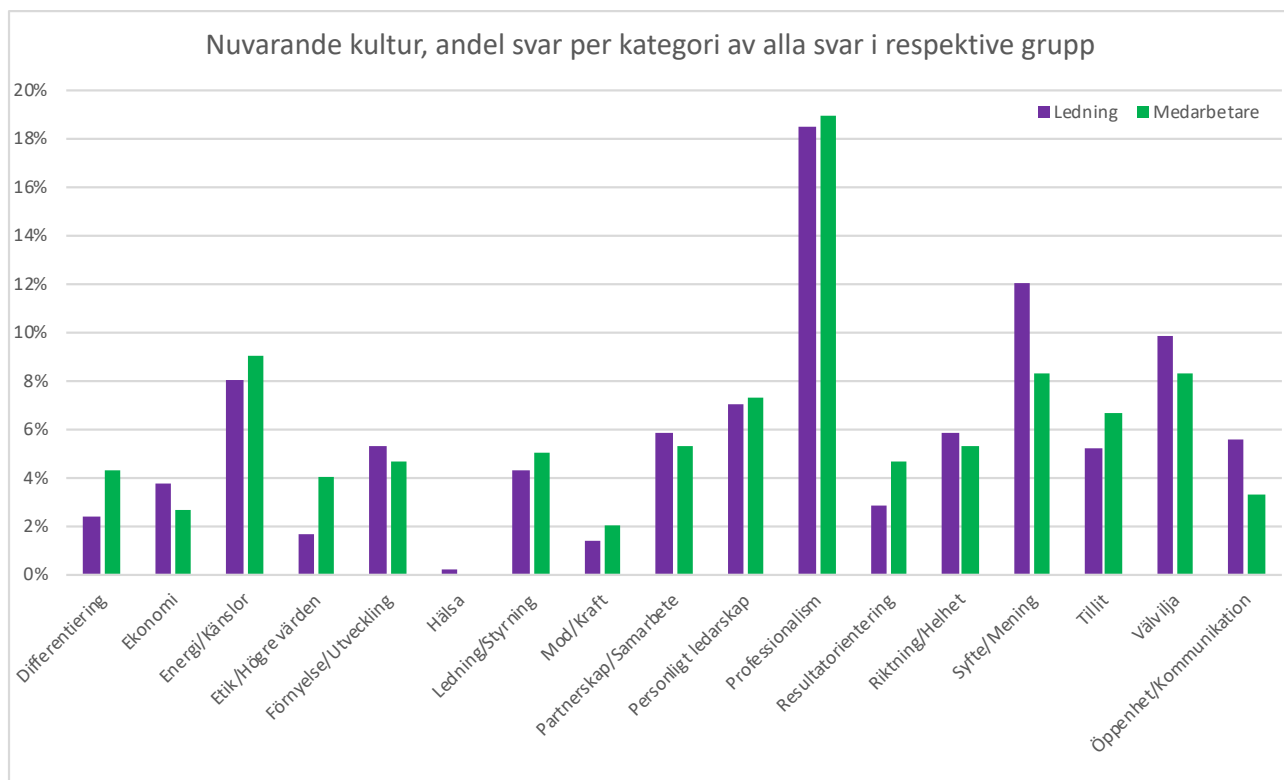
Tabell 4. Medarbetare från olika förvaltningar. Värdeorden samlade i värdekategorier (kluster). Blå staplar visar nuläget, orangea staplar önskat läge, om fem år.

När det gäller medarbetarna ser vi att värdeord som klassats in under *professionalism* är vanligast. Även *energi/känslor*, *syfte/mening* och *välvilja* är värdeområden som särskilt anses utmärka nuvarande kultur. När det gäller önskat läge toppar *partnerskap/samarbete*, *riktning/helhet* och *förnyelse/utveckling* områden som särskilt önskas utvecklas. Även i framtiden värderas *professionalism* högt.

I jämförelsen mellan nuvarande och önskad kultur ser vi att de områden som medarbetarna önskar betydligt mer av än de anger som rådande idag (störst differens mellan nuläge och önskat läge) är:

- partnerskap/samarbete
- riktning/helhet
- förnyelse/utveckling
- öppenhet/kommunikation
- mod/kraft
- etik/högre värden

En jämförelse mellan *Ledning* och *Medarbetare* visar förhållandevis stor samstämmighet (se diagram nedan). Diagrammen visar andel svar per område i relation till gruppens samtliga svar, och är alltså jämförbara trots att grupperna är olika stora. Första tabellen visar *nuläget*.



Tabell 5. Jämförelse mellan Ledning och Medarbetare, *nuläge*. Diagrammen visar andel svar per område i relation till gruppens samtliga svar, och är alltså jämförbara trots att grupperna är olika stora.

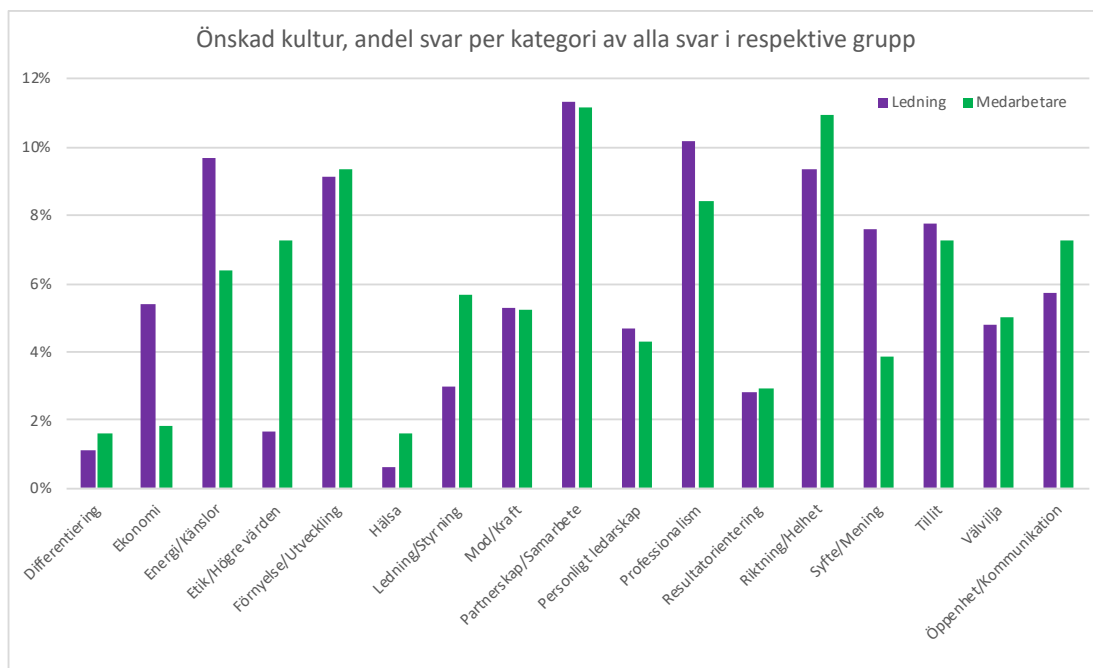
Ledningen anser i något större grad än medarbetarna att dagens kultur präglas av

- syfte/mening
- öppenhet/kommunikation
- välvilja
- ekonomi

Medarbetarna anser något i större grad än ledningen att dagens kultur präglas av

- differentiering
- etik/högre värden
- resultatorientering
- tillit

Tabellen nedan är en jämförelse mellan lednings och medarbetares syn på det önskade läget.



Tabell 6. Jämförelse mellan Ledning och Medarbetare, **önskat läge**. Diagrammen visar andel svar per område i relation till gruppens samtliga svar, och är alltså jämförbara trots att grupperna är olika stora.

Även i det önskade läget är samstämmigheten stor mellan ledning och medarbetare även om det finns en del större skillnader. Partnerskap/samarbete ligger i topp för både ledning och medarbetare. Det gäller även riktning/helhet, förnyelse/utveckling och professionalism. Även när det gäller tillit, välvilja och mod/kraft ligger staplarna relativt lika, men på en lägre nivå.

Ledningen vill i större grad än medarbetarna utveckla de här delarna av kulturen:

- ekonomi
- syfte/mening
- energi/känslor
- professionalism

Medarbetarna vill i större grad än ledningen att utveckla de här delarna av kulturen:

- etik/högre värden
- ledning/styrning
- riktning/helhet
- öppenhet/kommunikation

Värderingsmätningen som helhet visar att beskrivningarna av nuläget, både ledning och medarbetare, i hög grad handlar om professionella värderingar såsom kompetens, erfarenhet, kvalitet och professionalitet. Även engagemang och meningsfullhet ligger högt.

I framtiden, om fem år, finns professionella värderingar kvar men de har kompletterats med värdeord som uttrycker mer av samarbete, delaktighet, riktning, helhet, förnyelse, utveckling, mod och kraft. Mätningarna bekräftar vår sammantagna bild efter att ha lyssnat till samtal i fokusgrupperna.

2.2 SAMMANFATTNING NULÄGE

I förändringsarbeten är det viktigt att inte bara fokusera på problem och utmaningar utan också bygga vidare på allt det som fungerar väl. Vi uppfattar att det i Region Gotland är mycket som är väl fungerande och som det är viktigt att uppmärksamma, synliggöra och ta till vara. Fokusgrupperna har under vår ledning fått göra en så kallad kraftfältanalys. Det är en metod som ofta används i kartläggningar i samband med förändringsarbeten. Det handlar om att identifiera krafter som driver på och underlättar att nå uppsatta mål samt krafter som hindrar och försvårar.

Den övergripande uppgiften för Region Gotland är att *”säkra en god och kvalitativ välfärd för medborgarna”*. Här har vi sammanfattat krafter, i det här fallet beteenden och kulturella uttryck, som enligt vår kartläggning påverkar förutsättningarna att leva upp till denna viktiga uppgift. Ännu en gång till vi poängtera att vi synliggör breda mönster utifrån vad som berättats för oss men att det förstås finns andra berättelser som leder åt andra håll.

| Krafter som stödjer och underlättar | Krafter som hindrar och försvårar |
|--|---|
| Samhällsuppdraget ger meningsfullhet och stolthet | Svårt att förstå helheten, se sin del i den och ta helhetsansvar |
| Brett engagemang för kunden och en vilja att göra ett bra jobb | ”Stuprörstänkande” och strukturella hinder försvårar samverkan över gränser. Ekonomi och politik med nämnder styr. |
| Många uttryck för kunnighet, yrkesskicklighet och professionalism | Fokus på nuläge snarare än framtid och utveckling |
| Lojalitet och stolthet till det nära samt till Gotland som plats | Svårt att känna tillhörighet och stolthet till Region Gotland i stort inklusive dess arbetsgivarvarumärke. |
| Vilja att bidra och vara delaktig i utvecklings- och förbättringsarbeten. | Försiktighet, rädsla för att göra misstag, blir hinder för utveckling och lärande. Detaljstyrning som kontrast till tillit? |
| Vänlighet, ansvarstagande, gott kamratskap. | Missnöje, ”gnäll”, bristande ansvarstagande |
| Många styrdokument på plats, hög ambitionsnivå när det gäller struktur och enhetlighet | Styrdokument och policys når inte alltid ut i verksamheten, brister implementering och delaktighet |

3.KUNDERNAS PERSPEKTIV

Region Gotland är en stor organisation med många olika verksamheter spridda över sex förvaltningar. De finns på olika geografiska platser. Regionens kunder benämns olika beroende på vilken relation de har till de olika förvaltningarna. De är patienter, brukare, boende, elever, bidragssökande och tillståndssökande, ofta flera roller samtidigt. De nyttjar regionens anläggningar, vägar, mark, park, avlopp, sophantering och räddningstjänst med mera. De flesta medborgare har flera relationer och kontakter med regionen. En del möter regionens medarbetare direkt och andra i form av allmän service.

Nästan alla som arbetar i Region Gotland bor också på Gotland och är själva medborgare och kunder och bär därmed på två olika perspektiv. Som medarbetare förväntas jag företräda min arbetsgivare medan jag som kund är kravställare med förväntan på stöd, service och beslut. Även till politiken är det nära.

Region Gotland har för perioden 2020-2023 två viktiga kvalitetsmål som beskriver ambitionen i förhållande till sina kunder;

Mål 10: Alla som nyttjar Region Gotlands tjänster upplever att det är lätt att komma i kontakt med berörd verksamhet inom regionen.

Mål 11: All som nyttjar Region Gotlands tjänster kan vara medskapande och blir respektfullt bemötta.

För att på ett övergripande plan fånga kundperspektivet har vi i dialog med styrgruppen utgått ifrån de kundundersökningar om bemötande som görs i Region Gotland och där resultaten går att jämföra nationellt. I samband med att regionens servicepolicy ska revideras planeras det att genomföra fokusgrupper för att möta medborgare direkt. Styrgruppen kommer att koordinera dessa två utvecklingsarbeten, kultur och kundservice, så att de hålls ihop.

Resultaten från de olika kundundersökningarna om bemötande, nöjdhet och upplevelser har sammanställts av enheten för utveckling och kvalitet samt diskuterats i en fokusgrupp bestående av kvalitetsansvariga. De har en god bild av hur kunder, patienter, brukare, elever upplever Region Gotland utifrån dessa mätningar. För den som vill går det att läsa mer på gotland.se/statistik.

Vi har dessutom genomfört en fokusgrupp med medarbetare från regionens kundtjänstfunktioner som idag består av regionupplysningen på regionstyrelseförvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningens kundtjänst samt teknikförvaltningens kundtjänst. Medarbetare från denna sammantagna kundtjänstfunktion möter dagligen kunder i olika ärenden.

3.2 VAD SÄGER KUND- OCH MEDBORGARUNDERSÖKNINGARNA?

Nöjdheten hos de personer som är mottagare av regionens tjänster, mäts på olika sätt inom förvaltningarna. Vi redogör nedan för tre undersökningar som är valda utifrån att de mäter regionens tillgänglighet och bemötande. Två av dem, medborgarundersökning och servicemätningen, omfattar hela bredden i regionens verksamhet och Insiktsmätningen fokuserar på hur en specifik målgrupp, uppfattar regionens myndighetsutövning.

Dessa tre undersökningar används som verktyg i regionens uppföljning och bedömning av sin måloppfyllelse. De tre verksamhetsområden som synliggörs omfattar stora grupper som rymmer inom "kundbegreppet", det vill säga brukare, kunder, patienter, elever med flera. De är också vedertagna mätningar för att följa kommuners och regioners kvalitet på det nationella planet.

Servicemätningen³ genomförs varje år och mäter kontakter med regionens olika verksamheter via telefon och mail och Region Gotland jämförs med andra kommuner i likvärdig storlek. I denna mätning ligger Region Gotlands resultat på totalen i stort sett i nivå med snittet av undersökta kommuner inom de flesta frågeområden.

När det gäller tillgänglighet via telefon så mäts bland annat andelen lyckade kontaktförsök med en handläggare. Andelen lyckade kontaktförsök är för Region Gotland 68 procent totalt, vilket är högre än förra mätningen och i nivå med snittet för likvärdiga kommuner. När det gäller betyget för bemötande av enskilda handläggare via telefon så fick Region Gotland ett betyg på 76 procent, vilket innebär att bemötandet hos handläggarna oftast har bedömts som "mycket god" eller "god".

När det gäller svar via e-post inom två dygn fick Region Gotland bättre betyg än snittet i den senaste mätningen. 84 procent av e-postbreven besvaras inom ett dygn vilket är något högre än genomsnittet för likvärdiga kommuner som ligger på 77 procent. Dock ligger svars kvaliteten inom regionen något under genomsnittet. 28 procent av svaren från Region Gotland innehöll extra bra information och hänvisningar vilket är under snittet, 39 procent för likvärdiga kommuner.

Servicemätningens totala resultat för Region Gotland förbättrades 2018 jämfört med föregående år.

Resultatet i **Insiktsmätningen⁴** mäter företagsklimatet. Där ställs det frågor om bland annat tillgänglighet och bemötande gentemot företagare inom regionens myndighetsutövande verksamheter och nöjdhetsindex (NKI) för helheten ligger under riket, 65 jämfört med 72.

Betygen avseende bemötande och tillgänglighet i denna undersökning ligger också under snittet. Bemötandet, totalt NKI, fick resultatet 73, jämfört med 78 (riket). Tillgängligheten, totalt NKI, hamnade på 66 jämfört med 72 (riket).

När det gäller insiktsmätningen så har resultatet, NKI totalt, försämrats något jämfört med föregående år. Gränsen för ett högt betyg anses vara betyg över 70 enligt Sveriges kommuner och landsting som utformat undersökningen och sammanställer alla resultat.

I den senaste **medborgarundersökningen⁵** som genomfördes 2018 får Region Gotlands invånare bland annat tycka till om regionens verksamheter. Region Gotland fick 2018 ett nöjdhetsindex (NMI) på **51**, vilket är ett resultat under snittet för alla undersökta kommuner, 56. Region Gotlands resultat var dock en avsevärd förbättring jämfört med föregående undersökning som genomfördes 2016. NMI hade mellan åren 2016 och 2018 ökat med 12 enheter, från 39 (2016) till 51 (2018).

Enligt SCB ska betygsindex under 40 klassas som "inte godkänt". Gränsen för "nöjd" går vid 55 och betygsindex på 75 eller högre kan tolkas som "mycket nöjd". Region Gotlands betyg

³ Servicemätningen via telefon och e-post 2018, JSM Telefront.

⁴ Servicemätning av kommunernas myndighetsutövning (målgrupp företagare), Insikt 2018, SKL.

⁵ Medborgarundersökningen 2018, SCB.

hamnar i spannet mellan 40 och 55, vilket är ett betygssteg som inte tolkas av SCB. Det kan konstateras att Region Gotland ligger närmare gränsen för "nöjd" än "inte godkänt" när det gäller detta index.

Inom medborgarundersökningen och avsnittet där medborgarna får tycka till om regionens verksamheter, finns även ett antal frågeområden som speglar olika delar av den undersökta verksamheten. Här finns bland annat frågor som handlar om regionens bemötande och tillgänglighet i stort.

Det sammanfattande betyget för fyra delfrågor inom området blev för Region Gotlands del 50, vilket också är ett betyg som ligger något under riksnittet på 57. Även detta betyg har förbättrats från 43 till 50 för Region Gotland mellan åren 2016 och 2018. Tolkningen är att även detta betyg är ett så kallat "mellanbetyg", där medborgarna varken kan anses vara "nöjda" eller att betyget kan anses vara "inte godkänt".

Skolan

Enkätundersökningar till vårdnadshavare för barn i förskolan och för elever i särskolan visar att vårdnadshavarna är nöjda och resultatet har ökat jämfört med tidigare mätningar. För förskolan visar resultaten att nöjdheten är en aning högre hos föräldrar till flickor än pojkar. Förskolorna arbetar aktivt med att analysera enkätresultaten och många bjuder in vårdnadshavarna till dialog kring enkätresultat och framkomna synpunkter.

I Skolinspektionens elevenkät undersöks nöjdheten hos elever i årskurs fem, nio och åk 2 på gymnasiet. Resultatet visar att eleverna i både årskurs fem, nio och åk 2 på gymnasiet är mer nöjda med sin skola jämfört med snittet för alla kommuner. På Folkhögskolan får deltagare svara på frågor som genererar ett nöjdstuderandeindex (NSI). Nöjdheten har ökat under 2018 jämfört med tidigare.

Sammanfattningsvis visar resultaten för 2018 på hög nöjdhet hos elever och vårdnadshavare och goda skolresultat i förhållande till riket.

Socialtjänsten

Brukarundersökningen inom hemtjänsten visar att 93 procent är nöjda och inom särskilt boende är 83 procent nöjda. Båda resultaten ligger över rikets genomsnitt. På daglig verksamhet inom LSS är 79 procent nöjda vilket också ligger över genomsnittet för riket. Resultatet av brukarundersökningen inom individ och familjeomsorgen visar att 73 procent är nöjda vilket ligger strax under riksgenomsnittet.

Förbättringsområden som framkommit och prioriterats i brukarundersökningar är:

- trygghet och delaktighet i boende för ensamkommande unga
- att personalen pratar så att man förstår
- att man inte är rädd för något inom daglig verksamhet enligt LSS
- trygghet och att personalen bryr sig om brukarna inom sysselsättning enligt SOL
- ensamhet inom hemtjänsten
- veta var man ska vända sig för att framföra synpunkter och klagomål inom hemtjänst och särskilt boende

Hälso- och sjukvård

Inom primärvården genomfördes under hösten 2017 en nationell undersökning där alla vårdcentraler deltog. Flertalet patienter upplever att de får ett gott bemötande på öns vårdcentraler.

Inom psykiatrin har en nationell patientundersökning genomförts. Patienternas upplevelser av sin vård inom barn-och ungdomspsykiatrin på Gotland har bland de bästa resultaten av samtliga landsting. Det finns också förbättringsområden som till exempel mer information om stödgrupper och patientföreningar. Inom vuxenpsykiatrin instämmer patienterna till stor del att de är delaktiga i beslut om sin vård och behandling men inte i den utsträckning som de önskar.

I den nationella undersökning 2018 om patienters upplevelser av somatisk vård på Visby lasarett ligger de flesta resultat över genomsnittet för riket och för slutenvården har Gotland högst resultat av samtliga landsting för sex av sju dimensioner. För öppenvården är resultaten för alla dimensioner bättre än rikets genomsnitt. Det finns förbättringsområden; exempelvis efterlyser patienterna mer information om hur patientens sjukdom och hälsotillstånd kan komma att påverka patientens vardag samt information om eventuella förseningar.

3.2 REFLEKTIONER BLAND KVALITETSANSVARIGA OCH KUNDTJÄNST

Bilden av att bemötandet i stort sett är gott bekräftas av fokusgruppen med kundtjänst. De flesta kunder som kundtjänst har kontakt med uttrycker sig i mötet/samtalet neutralt eller positivt till regionens verksamhet. Endast en liten del är kritiska. I receptionen är helhetskänslan positiv, det är sällan någon som är upprörd eller frustrerad. Då det händer handlar det oftast om parkeringssituationen på Visborg (dyrt med parkering, krånglig app).

Kundtjänst upplever att kunder generellt sett är positiva till att komma i kontakt med en fysisk person i kundtjänst, någon att prata med, fråga och få direkt information från. Det som uppskattas är hjälpsamt bemötande, snabbt agerande, hjälp till kontakt med rätt person, öppettider och information.

Kundtjänstens medarbetare upplever att det finns vilja hos de flesta av regionens chefer och medarbetare att ge bra service och att vara tillgängliga. Det finns också en stor bredd på kompetens inom olika områden, många kunniga personer att hänvisa samtal till. Dock upplevs det som att det finns brister som påverkar kundernas inställning till Region Gotland. Det bekräftas av resultatet i servicemätningen som visar att telefontillgängligheten och bemötandet gentemot medborgare kan förbättras. Det upplevs ibland svårt att komma i kontakt med viktiga funktioner och det är svårt att nå vissa handläggare. Telefontider ställs in, till exempel vid krock med möten och kundtjänst får då fungera som en buffert mot kunden. Lång tid i "handläggningsköer" väcker också irritation bland kunderna. I dagsläget upplever medarbetarna från kundtjänst att det är särskilt svårt att komma i kontakt med hälso- och sjukvården.

Fokusgruppen med kvalitetsansvariga beskriver att det finns en ambition att ge större inflytande och delaktighet till brukare, kunder och patienter samt i högre grad involvera dem som resurser i utvecklingen av välfärden på Gotland. Det handlar både om delaktighet i det nära mötet och om brukarmedverkan i olika utvecklingsarbeten. I målen för Region Gotlands verksamhet 2020-2023 är mål 11, *Alla som nyttjar Region Gotlands tjänster kan vara medskapande och blir respektfullt bemötta* särskilt tydligt när det gäller detta.

Digitaliseringen erbjuder möjligheter med tjänster som blir mer tillgängliga och det pågår ständigt utveckling inom detta område. Kundtjänst ser en del utmaningar med digitaliseringen då vissa grupper, såsom äldre, i större utsträckning har svårare att hantera digitala tjänster. Kundtjänst lyfter också fram utmaningen med olika system, till exempel för ärendehantering,

vilket försvårar samarbetet över organisatoriska gränser och som i slutänden påverkar kunden.

Fokusgruppen med kvalitetsansvariga lyfter svårigheten med att kunder ofta har andra förväntningar än vad regionen har i uppdrag att leverera. Särskilt tydligt blir det i verksamheter som har myndighetsutövning som uppdrag och det upplevs vara en pedagogisk utmaning att skapa förståelse för lagar, regler och myndighetskrav.

Regionen skulle enligt båda fokusgrupperna tjäna på att vara mer offensiv i kommunikationen med kunder och medborgare och hjälpa till med förståelsen för regionens uppdrag. Kundtjänst får ofta frågor från personer som tror att regionen har hand om "allt", till exempel pensioner, transporter, skatter, beslut, lagstiftning etcetera. Båda fokusgrupperna ser också behov av en fördjupad diskussion om nivåer för servicegrad och anpassning till individuella förutsättningar.

3.3 SAMMANFATTNING KUNDERNAS PERSPEKTIV

Sammanfattningsvis, resultatet i servicemätningen är i nivå med andra undersökta kommuner, medan insiktsmätningen och nöjdmedborgarindex (NMI) i medborgarundersökningen ligger något under.

Tillgänglighet, bemötande och delaktighet är viktiga parametrar kopplat till regionens kvalitetsmål. Även om resultaten i vissa av undersökningarna är gott så visar de på utvecklingsbehov inom dessa områden. Mätningarna visar att det är en bra bit kvar till måluppfyllelse men också att det finns tydliga tecken på framsteg.

Vid genomförd fokusgrupp inom kundtjänst bekräftas bilden av att det finns en god vilja hos chefer och medarbetare att vara tillgängliga och ge en bra service till kunderna. Men också att det upplevs som svårt att komma i kontakt med vissa funktioner och handläggare. Kvalitetsansvariga beskriver att det finns en ambition att ge större inflytande och delaktighet till brukare, kunder och patienter och att i högre grad involvera dem i utvecklingen av välfärden på Gotland.

4. REGION GOTLANDS ORGANISATIONSKULTUR

4.1 ÖVERGRIPANDE ANALYS

Vår övergripande analys är att Region Gotland har mycket att vinna på att utveckla en mer enhetlig och tillitsbaserad organisationskultur. Riktningen pekar även mot en mer utvecklingsorienterad kultur med ökad förståelse och stolthet för helheten. Vi uppfattar att kundorienteringen är hög och självklar när det gäller det egna ansvarsområdet men att det blir svårare när olika verksamheter ska samverka för kundens bästa. Här ser vi ett utvecklingsområde som handlar om ett tydligare fokus på kundens väg inom regionen och att se helheten utifrån kundens perspektiv.

I en mångfacetterad organisation som Region Gotland är det utmanande att tala om EN kultur. Förutsättningarna för olika förvaltningar skiljer sig åt. Olika kulturer, beteenden och kommunikationsmönster växer fram i olika delar av verksamheten. Vissa medarbetare arbetar med service nära kunden, andra arbetar med myndighetsutövning där kundbegreppet inte upplevs lika självklart. En fråga som ledningen för Region Gotland behöver ställa sig är när det är ändamålsenligt med enhetlighet men också när "lika" kan bli ett hinder för flexibilitet och utveckling. Att "styra upp" för mycket skulle kunna tolkas som behov av mer regler, mer detaljmål och skarpa gränser mellan enheter och individer, det vill säga styrning som i praktiken skulle kunna motverka tillit och förtroende.

Nuvarande kultur beskrivs i värdeordsmätningen med ord som betonar kunnighet och professionalitet. I framtiden betonas värdeord som uttrycker mer av samarbete, delaktighet, riktning, helhet, förnyelse, utveckling, mod och kraft. I Richard Barrets bok *Values-driven organizations* (2017) dras paralleller mellan organisatorisk utveckling och personlig mognadsutveckling⁶. Ju mer mogen och medveten en individ blir desto mer flyttas hennes värderingar från de nivåer som har med trygghet, samhörighet och prestation att göra till högre värden som präglas av inre utveckling och att kunna bidra till ett högre syfte tillsammans med andra. Samma sak gäller organisationer som i sin mognadsutveckling går från värderingar som präglas av trygghet, omtanke, kontroll och prestation till de som tillgodoser människors behov av inre utveckling, mening, samskapande och verkligt partnerskap.

Utifrån önskade värderingar i Region Gotland kan man se denna ambition och strävan. Chefer och medarbetare har en önskan om att kunna samverka mer utifrån tillit och helhet i en kultur som präglas av förnyelse och mod. Denna organisatoriska utveckling speglar motsvarande "jag-utveckling" som om den realiserar resulterar i att organisationen kan börja verka med större mod, öppenhet och förtroende i sina interaktioner.

Efter fokusgrupper och kulturmätningar ser vi några utvecklingsområden när det gäller Region Gotlands organisationskultur. Vi vill särskilt betona fram följande fyra utmaningar;

- Samverkan över gränser
- Från försiktighet till tillit
- Lärande och utveckling
- Stolthet och helhetsförståelse

⁶ Barrett är grundare till Barrett Value Center som står bakom verktyget CTT – Cultural Transformation Tool som syftar till att medvetandegöra rådande och önskade värderingar i en organisation.

4.2 SAMVERKAN ÖVER GRÄNSER

En av de utmaningar som lyfts fram av politiker, chefer och medarbetare handlar om svårigheter att samordna sig med funktioner eller individer som arbetar inom angränsande områden. Fenomenet benämns av många som stuprör. Det kan handla om att överbrygga organisatoriska gränser och även om samarbeten mellan individer inom samma organisatoriska enhet. Att avgränsa ansvarsområden snävt kan leda till ineffektivitet utifrån ett helhetsperspektiv, till exempel krångliga vägar för kunden, dubbelarbete eller att saker faller mellan stolar.

Det här är inte unikt för Region Gotland, snarare tvärt om. Som konsulter möter vi i de flesta organisationer utmaningar med att utveckla förutsättningar för tvärfunktionella samarbeten. I takt med att komplexiteten ökar fungerar inte det traditionella sättet att organisera och man försöker på olika sätt hitta kompletterande organisatoriska strukturer och arbetssätt. Idag ställs allt större krav på brukarinflytande och kunddelaktighet, vilket blir ytterligare ett perspektiv att integrera.

Begreppet organisatoriska mellanrum⁷ beskriver det glapp som kan uppstå där ett ansvarsområde tar slut och ett annat tar vid. I de mellanrummen kan exempelvis personer i behov av vård och omsorg finnas. I Region Gotland finns goda exempel på samverkan, till exempel inom hälso- och sjukvård, socialtjänst och skola. Genom att studera lyckade exempel finns det sannolikt viktiga lärdomar att ta till vara, fördjupa och dela lärande kring.

Det är svårt att förändra en kultur utan att samtidigt också förändra de strukturer och processer som bidragit till att upprätthålla kulturen. När man vill gå från "stuprör" till "samarbete över gränser" kan även strukturella hinder som finns för samverkan behöva minskas. Det behöver vara "lätt att göra rätt". Om det innebär merarbete och förseningar att involvera andra delar av verksamheten så behöver man se över hur resurser allokeras, sätter mål och mäter framgång. Om det kostar mer att ta hjälp av en annan förvaltning än att göra saker själv, även om det skulle vara effektivare, då sätter ekonomistyrningen hinder i vägen och behöver förändras. Det måste vara "lönsamt" att agera på det sätt som organisationen förespråkar om förändringar ska bli bestående. När väl strukturerna är i linje med önskat arbetssätt kan arbetet med att luckra upp kulturella hinder och träna sig i nya tankemönster intensifieras.

Som komplement till övergripande budskap om vikten av samverkan föreslår vi en process där varje förvaltning identifierar de viktigaste organisatoriska mellanrummen, de som får störst konsekvenser för kundnöjdhet, produktivitet och arbetsmiljö. Genom att skapa förutsättningar för gränsöverskridande samarbeten blir det viktigt att se över kommunikationskanaler, mötesarenor, gemensamma målsättningar, belöningssystem, styrning och ledning och även uppdrag, både på enhets- och individnivå.

⁷ Organisatoriska mellanrum : om kompetens, samverkan och godtycke i kunskapsintensiva verksamheter / Mats Tyrstrup

4.3 FRÅN FÖRSIKTIGHET TILL TILLIT

Vår kartläggning visar på ett kulturellt uttryck som vi har valt att benämna "försiktighet". I fokusgrupperna har flera aspekter på detta lyfts fram, till exempel medias påverkan, brister i uppbackning från chefer, rädsla för att göra fel.

Inom organisationsforskningen har fenomenet *psykologisk trygghet* varit uppmärksammat länge och många studier har visat att det är en viktig nämnare för både prestation och välmående i organisationer. I en uppmärksammat vetenskaplig studie av 180 team på Google har fenomenet mötts av förnyat intresse. Studien visar att just psykologisk trygghet är den gemensamma nämnaren för högrepresterande team. Motsvarande studier har gjorts inom sjukvården i grupper som kännetecknas av samarbete under hårt pressade förhållanden⁸. De mest effektiva teamen är de som vågar dela med sig av misstag, vara kreativ, dela obekväma insikter, komma med idéer och ge varandra feedback. Ledarskapet i dessa grupper präglas av tillit, förtroende och uppföljning.

Fyra risker som påverkar medarbetares beteenden:

- att uppfattas som okunnig: välja att inte fråga och missar därmed chans till lärande.
- att ses som inkompetent: inte be om hjälp eller låta bli att berätta om misstag.
- att uppfattas som negativ: hålla inne med kritik och undvika att ge feedback.
- att inte vilja störa och ta andras tid: undvika att söka hjälp eller att be om feedback.

I Region Gotland har politiken uttryckt en ny viljeinriktning, formulerat som mål i styrkortet för år 2020-2023 – att Region Gotland ska präglas av en *tillitsbaserad kultur* (mål 13). Många offentliga organisationer arbetar precis som Region Gotland med att tolka och införliva övergripande budskap om ökad tillit i styrning och ledning inom offentlig sektor.

Tillitsdelegationen tillsattes av regeringen som ett svar på en kritik mot att professionsgrupper som till exempel socionomer, läkare, lärare och sjuksköterskor fått allt mindre handlingsutrymme. Tillit ska enligt delegationen förstås som en ledningsfilosofi och definieras på följande sätt:

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet⁹

Definitionen markerar att det krävs ett samspel mellan kultur, organisation och styrning för att tilliten till medarbetarna ska få genomslag. För att lyckas med detta vilar ett stort ansvar på politiska beslutsfattare, förvaltningarnas chefer och andra högre tjänstepersoner eftersom tillitsfrågan ska ses som en grundläggande princip bakom all styrning och ledning. Varje beslutsnivå, från politiken till medarbetarnivån, behöver aktivt verka för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv. Tillitsdelegationen understryker att tillitsstyrning inte betyder "fritt valt arbete" utan att mål och övergripande ramar är viktigt liksom styrning och uppföljning. Det handlar om att bygga en ömsesidig kollegial tillit mellan medarbetare, mellan medarbetare och deras chefer och mellan politik och ledning/tjänstepersoner. I denna process bör det professionella omdömet ges ett friare spelrum.

⁸ Edmundsson, Amy, Harvard Business School, Projekt Aristoteles mm, 2012-2017.

⁹ SOU 2018:38; SOU 2018:47)

I fokusgrupperna har många uttryckt en önskan om högre grad självständigt med möjlighet att vara delaktig i förbättringsarbeten och verksamhetsutveckling. Få möjlighet att använda sin kunskap och sitt omdöme men också få stöd, vägledning och feedback av sina chefer. Några lyfter fram att det idag är för mycket detaljstyrning medan andra menar att det i allt för hög grad får "svävas fritt". Detta indikerar behov att arbeta med övergripande mål, roller, mandat och uppföljning.

Även i gränslandet mellan det politiska och det professionella systemet kan det finnas behov av samordning. Gränser mellan dessa system är inte alltid glasklara och det blir lätt en gråzon. Hur detta samspel fungerar påverkar även organisationskulturen i Region Gotland, vilket blivit tydligt i samtal med både chefer och medarbetare. Ett aktivt arbete för att bygga "gylene zoner" mellan politik och tjänstepersoner tror vi skulle gynna en kulturförflyttning.

4.4 LÄRANDE OCH UTVECKLING

Det vi noterat i fokusgrupperna är att det finns ett stort engagemang och en vilja att vara med och påverka. Vi har mött kloka och reflekterande chefer och medarbetare som uppskattat att få stanna upp och tillsammans med kollegor från andra enheter prata om sitt arbete och sin arbetsgivare. Vi tänker att det här är viktiga förutsättningar när det gäller lärande och utveckling. Det verkar finnas ett stort och uppriktigt engagemang för att bidra till utveckling, detta parallellt med att det finns öar av missnöje och en känsla av stagnation.

Det pågår många utvecklingsinsatser i regionen, både koncernövergripande och inom olika förvaltningar. Trots detta har vi i fokusgrupper hört flera röster som önskar mer av nytänkande och innovation samt att få möjlighet att vara delaktig i utvecklingsarbeten av olika slag. Vardagen innehåller höga krav på effektivitet, problemlösning och bemötande. Man kavlar upp ärmarna, har fokus på kunden i nuet och jobbar på. I detta dagliga uppmärksammas problem och rutiner som skulle behöva utvecklas för att bli mer ändamålsenliga. Vi har hört engagerade medarbetare som skulle önska att i högre grad få bidra till utveckling. Vi har också i några sammanhang fångat en viss uppgivenhet över attityden "det där har vi provat förr".

Lärande i organisationer är centralt i dagens arbetsliv och en förutsättning för framgång eftersom omvärlden hela tiden förändras. I en mångfacetterad organisation som Region Gotland gynnas verksamhetsutveckling av en kultur där medarbetare ges och tar ansvar, där mål och strukturer ger trygghet och det finns stöd och beslut att förhålla sig till. En sådan kultur benämns ibland som *kvalitetskultur* (Rapport 2017, SIQ och forskningsnätverket SQMA, Att mäta och utveckla kvalitetskulturen). Bredare handlar det om att skapa ett förbättringsklimat och en kultur som stödjer kontinuerlig förbättring och utveckling utifrån omvärldens krav.

En viktig aspekt på detta, förutom att det finns risk att missa möjligheter till förbättring och utveckling, är kompetensförsörjning och attraktivitet som arbetsgivare. Engagemang behöver tas till vara och uppskattas och idéer lyssnas på. Delaktighet i utveckling är viktiga aspekter av arbetstillfredsställelse och motivation, inte minst hos nya generationer medarbetare.

4.5 STOLTHET OCH HELHETSFÖRSTÅELSE

Att känna mening och stolthet är viktiga aspekter för motivation och arbetsglädje. Det påverkar även drivkrafter och prestation. Som vi tidigare beskrivit verkar regionens chefer och

medarbetare känna engagemang och stolthet för det som ligger nära - det egna uppdraget, enhetens arbete och det man åstadkommer för sina kunder. Det är inte lika självklart att känna tillhörighet med Region Gotland i stort. Verksamheten är stor och diversifierad och det är svårt att ha överblick och kunskap om andra förvaltningar.

Det finns en mångfald av målformuleringar och välutvecklade strategidokument vilket är en första viktig förutsättning för att hålla samman en komplex organisation. Vi får dock intrycket att dessa inte är tillräckligt förankrade och stödjande för att bygga förståelse för helheten. En gemensam och i alla led förankrad vision eller målbild skulle enligt vår mening stärka Region Gotland, underlätta samverkan över gränser och skapa stolthet för det gemensamma. Genom att synliggöra det viktiga samhällsuppdraget och bli tydliga med vilken slags organisation Region Gotland är och vill vara – både externt och internt – blir det möjligt att på olika nivåer föra dialog och bidra till förbättringsarbeten med helheten i fokus.

För att kunna företräda andra delar av verksamheten är det viktigt förstå kopplingen mellan sin egen insats och regionens. Här blir ledarskapet centralt. Verksamhetens politiker, chefer och andra ledare behöver kunna tala om helheten och översätta det som sker på övergripande nivå till förvaltnings-, grupp- och individnivå. De behöver kunna bryta ner och göra informationen relevant och meningsskapande för sina medarbetare så att den röda tråden blir tydlig och medarbetaren ser sin del i kedjan. Här behöver cheferna sannolikt rustas så att de ser hur viktiga de är i det arbetet. Med öppenhet, delaktighet och god dialog i hela kedjan ökar förutsättningarna för motiverade och engagerade medarbetare, där både delen och helheten står i fokus. Här tror vi på utvecklade mötesarenor och meningsfulla och tillitsskapande möten, både i linjeorganisationens grupperingar och över gränser. Med fokus på kundens möte med regionen, i alla dess delar, kan både stolthet, tillhörighet och helhetsförståelse byggas.

Att stärka förståelsen för helheten och för regionens samhällsuppdrag blir centrala aspekter i utveckling av organisationskulturen, inte minst för att underlätta samverkan, stimulera utveckling, bidra till meningsfullhet och säkerställa kundnöjdhet. Det är också en betydelsefull del i att stärka attraktiviteten som arbetsgivare. Kommunikation och förståelse är viktiga förutsättningar för att åstadkomma detta. Här nämns från flera håll Region Gotlands instagramkonto som ett gott exempel på en värdefull satsning på att skapa stolthet för helheten och kunskap om vad olika individer och verksamheter gör. Att lyfta fram goda exempel bidrar både till stolthet och kunskap om helheten.

4.6 KUNDEN OCH ORGANISATIONSKULTUREN

Tillgänglighet, bemötande och delaktighet är viktiga kvalitetsmål för Region Gotland. Alla som nyttjar Region Gotlands tjänster ska uppleva att det är lätt att komma i kontakt med berörd verksamhet inom regionen (mål 10). De ska också ha möjlighet att vara medskapande och de ska bli respektfullt bemötta i kontakten med regionen (mål 11). Kundmätningar genomförs regelbundet för att följa upp måluppfyllelse, till exempel servicemätningen, insiktsmätningen och medborgarundersökningen. I dessa mätningar visas också nationella jämförelser. För Region Gotland visar kundmätningar på en positiv utveckling inom flera områden och kundernas nöjdhet ligger runt riksgenomsnittet, men inom vissa området är resultatet under snittet.

Vad har då kundens upplevelse med organisationskulturen att göra?

Kulturbegreppet intresserar många forskare och det kan påvisas tydliga samband mellan den inre kulturen och kundernas upplevelse av service, liksom på samband mellan kultur och organisationers effektivitet och produktivitet. Inre förhållanden påverkar agerande, attityder och ståndpunkter som visas och märks utåt. Medarbetare som trivs, är motiverade, kommer till sin rätt och identifierar sig med sin arbetsgivare har en större benägenhet att göra ett bra jobb gentemot kunderna. Faktorer såsom arbetsmiljö, kommunikationsklimat, ledarskap, lärande och psykologisk trygghet har stor betydelse. Kulturen är också en viktig aspekt i kompetensförsörjningen, det vill säga arbetsgivarens förmåga att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal.

Organisationskulturen i en organisation påverkar chefers och medarbetares handlande ut mot kunder. En definition¹⁰;

Företags- eller organisationskulturen består av de värden och värderingar som tillsammans utgör grund för företagets agerande utåt mot kunder och andra intressenter, samt de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra. Kulturen utgör grund för företagets eller organisationens agerande både utåt och inåt.

Kulturen har stor påverkan på hur man ser på kunden och på bemötande och service. Region Gotland har som ambition att kunderna i högre grad än i dag ska vara medskapande. Det är ett mål som också stöds av lagstiftning. Enligt SKL¹¹ handlar medskapande om:

- att systematiskt ta tillvara erfarenhet och synpunkter från enskilda brukare och från deras sammanslutningar
- att ändra relationen mellan brukare och de professionella genom ny syn på partnerskap
- att i handling bekräfta att människor inte är passiva mottagare av service utan att de har tillgångar och kompetens som kan bidra till en förbättrad välfärdstjänst
- att medarbetare i offentlig förvaltning inte arbetar *för* utan *med* sina kunder.

SKL menar vidare att medskapande ger bättre kvalitet på tjänsterna och effektiviseringar som kan ge lägre kostnad och förutsättningar att använda offentliga resurser till nya behov.

I fokusgrupperna med medarbetare har vi fått intrycket att det finns ett stort engagemang för kunderna och en ambition att leverera bra tjänster. En fortsatt utveckling av organisationskulturen behöver innefatta meningsskapande dialoger om förhållningssätt till kunden på olika arbetsplatser, till exempel vad medskapande betyder i praktisk handling. Kunskap, förståelse och dialog kring kvalitetsmål och ambitionsnivå är viktigt för att kunna utveckla sig gentemot kunderna.

Kundens upplevelser påverkas av den interna kulturen. Men kultur och beteenden formas också av organisatoriska strukturer. Tillitsdelegationen visar på sambandet mellan en tillitsbaserad kultur och styrningen av offentliga organisationer. De förespråkar ledning och styrning som i högre grad tar till vara medarbetarnas kompetens för att skapa bättre kvalitet för medborgarna. Mindre kontroll och detaljstyrning förutsätter förändrade beteenden i hela styrkedjan, från politiken via chefsleden till medarbetaren som möter kunden. Andra interna faktorer som i slutändan kan påverka kundens upplevelse är strukturer som stödjer stuprörstänkande och därmed försvårar helhetsbilden av kundens behov och väg genom organisationen. Det kan handla om resultatenheter, budgetuppföljning och intern

¹⁰ Philipsson, S, 2011: Kan en värdegrund skapa framgång?

¹¹ skl.se/demokratiledningstyrning/medborgardialogdelaktighet

resursfördelning. Det räcker inte att förbättra varje del för sig utan att också sätta fokus på hur delarna samverkar med varandra.

4.7 TVÅ ORGANISATIONSPARADIGM

Nedanstående tabell visar en förenklad bild av två olika organisationsparadigm med helt olika logiker – produktionslogik och utvecklingslogik. Genom att lyfta in dessa vill vi synliggöra två polariteter, eller kulturer, som ofta lever parallella liv i stora organisationer. Mest sannolikt finns det delar av Regionens verksamhet som främst känner igen sig produktionslogiken medan det finns andra som är mer hemma i utvecklingslogiken¹².

| Produktionslogik (fabrik...) | Utvecklingslogik (levande system...) |
|-------------------------------------|--|
| Fokus på mätbarhet och styrning | Fokus på vision och företagskultur |
| Fokus på effektivitet och lönsamhet | Fokus på lärande och experimentering |
| Fast organisationsstruktur | Dynamisk organisering |
| Undvika misstag | Lära av misstag |
| Chefen driver – medarbetaren gör | Medarbetaren driver – chefen möjliggör |
| Följsamhet och anpassning | Autonomi och initiativ |
| Kompetens och erfarenhet | Drivkrafter och inställning |

Den vänstra kolumnen beskriver en organisation där mätbarhet och detaljstyrning är metoden för att uppnå effektivitet och lönsamhet. Organisationsstrukturen är fast med fokus på tydlighet och avgränsning i roller och ansvarsområden. Det är viktigt att undvika misstag. Cheferna styr och driver framåt, delegerar uppgifter och det som värderas är följsamhet och anpassning. Kompetens och erfarenhet är det som värderas högt vid rekrytering och befordran.

Den högra kolumnen beskriver en logik där utveckling står i fokus och där organisationen ses som ett levande, föränderligt och flexibelt system med förmåga att ställa om till omvärldsförändringar och nya förutsättningar. I den här organisationen står lärande högt och det är tillåtet att testa nytt och experimentera. När det sker misstag så används det som en källa till lärande och det är en tillåtande attityd till att göra fel. Organiseringen är flexibel och dynamisk och det som värderas är att kunna hantera uppkomna och nya situationer. I den här organisationen har medarbetaren stort inflytande över sitt arbete, de är nära kunden och det är de som ser behov av förbättring. Chefens roll är att ange riktning och att se till att medarbetarna har förutsättningar att göra ett bra jobb. Självständighet och initiativtagande uppmuntras och det som värderas hos medarbetare vid rekrytering och befordran är deras drivkrafter och inställning till sitt arbete.

Vi har visat tabellen på chefsforum och regionfullmäktige i maj samt på samverkanskonferensen i juni och låtit grupperna reflektera över Region Gotland utifrån dessa två perspektiv. I dessa snabba "gallupundersökningar" (handuppräckning) har den önskade

¹² Ellström, Per-Erik, professor vid Linköpings universitet

riktningen varit tydlig – en önskan om förskjutning mot en mer utvecklingsinriktad logik på den högra sidan. Det stämmer också överens med den nulägeskartläggning som vi gjort och de samtal om framtida önskvärt läge som vi lyssnat till.

5. VÅRA REKOMMENDATIONER

Den här rapporten redovisar en kartläggning av nuvarande organisationskultur utifrån chefers, medarbetares och politikers beskrivningar. Den innehåller också en sammanfattad bild av kundperspektivet utifrån kundmätningar. En kultur är svår att fånga och i en så stor organisation som Region Gotland finns det förstås inte bara *en* kultur utan många subkulturer som vuxit fram och utvecklats över tid. Kartläggningen gör inte anspråk på att vara heltäckande för alla delar av verksamheten utan den visar snarare på några gemensamma kulturella uttryck och fenomen som synliggjorts genom input från aktörer på bred front. Som vi tidigare lyft fram är det svårt att isolera kulturen från de strukturer och processer som bidrar till att upprätthålla kulturen. Om Region Gotland vill starta ett förändringsarbete för att påverkar organisationskulturen så kommer ni med stor sannolikhet även att få syn på strukturella hinder som behöver överbyggas, inte minst om ni vill göra en förflyttning från "stuprör" till "samarbete över gränser".

Att utveckla en *gemensam kundorienterad organisationskultur – ETT Region Gotland* är en önskan från politiken och även från koncernledningen. Det ska vara en *tillitsbaserad kultur* enligt nytt mål satt på politisk nivå, från 2020-2023. Regionen ska vara och uppfattas som en enhetlig arbetsgivare med stolta medarbetare som levererar tjänster med god kvalitet i mötet med kunderna. Regionen ska också vara en bra arbetsgivare med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att kunna behålla och attrahera chefer och medarbetare.

Vi har noterat att samtal om kultur engagerar och att det finns en vilja att vara med och påverka. Vi har mött kloka och reflekterande chefer och medarbetare som uppskattat att få stanna upp och tillsammans med kollegor från andra enheter prata om sitt arbete och sin arbetsgivare. Nu gäller för Region Gotlands ledning att ta tillvara på denna motivation väl så att den inte falnar.

Vi har fått mestadels positiva kommentarer om satsningen. Många ser vinsterna med att bygga en gemensam kultur med enhetliga förhållningssätt till kunder, arbetsuppgifter och arbetskamrater. Andra lyfter fram en oro för att det ska bli allt för likriktat och menar att det är viktigt att ha respekt för att varje verksamhet har sina unika förutsättningar. Vi har också hört en del skeptiska tongångar, till exempel "fin tanke men omöjligt och svårt", "en utopi" och "en lång väg att gå".

Vi föreslår att koncernledningsgruppen inledningsvis avsätter tid för att fördjupa resonemang, göra en gemensam analys utifrån resultatet av den här kartläggningen samt diskuterar dess innebörd utifrån ett koncernövergripande perspektiv, men också ur ett förvaltningsperspektiv. En gemensam bild av nuläget blir centralt.

Frågeställningar att diskutera mot bakgrund av kartläggningen:

- Vad vill Region Gotlands ledning åstadkomma med den här satsningen? Hur ska ledningen tillsammans med politiken ta detta vidare?
- På vilket sätt påverkar organisationskultur vägen mot regionens mål? Vilka styrkor respektive svagheter ser vi? Vilka möjligheter respektive hinder finns?
- Hur vill vi att Region Gotland ska vara och uppfattas? Vad vill vi ska känneteckna organisationskulturen? Det nya målet, tillitsbaserad organisationskultur, hur tolkar vi det?
- Är vi redo att sätta igång ett samlat förändringsarbete? I så fall, med vilken ambitionsnivå?
- Hur är vår beredskap för att driva och leda detta arbete? Vilka utmaningar och möjligheter finns? Vilket stöd behöver vi säkerställa?

Vår utgångspunkt är att det är viktigt att ha en gemensam och förankrad framtidsbild som pekar ut en riktning även när det gäller organisationskultur och det inre arbetet. Vi har här valt begreppet *bärande principer* men det skulle också kunna beskrivas som målbild, viljeinriktning eller önskat tillstånd. De bärande principerna ska kunna fungera som vägledning för ledning och styrning i hela organisationen.

En kulturförflyttning behöver ledas och styras och vi rekommenderar en process där samtliga systemnivåer involveras.

- Regionens ledning, såväl den politiska som KLG, behöver vara aktivt engagerade i detta arbete. En gemensam och i ledningen förankrad, tolkad och enhetligt kommunicerad målbild behöver ge riktning och mening åt förändringsprocessen. Politiker, KLG samt var och en av direktörerna behöver skapa förutsättningar för förändring mot det önskade läget, för både helheten och delarna. Att lyssna på verksamheten blir viktigt.
- Chefer på alla nivåer behöver fungera som förändringsledare och förebilder. För detta krävs motivation, mod, engagemang och kompetens i förändringsledning. Verksamhetsutvecklare och kompetensnätverk är också viktiga förändringsledare och behöver finnas med som aktivt stöd i utvecklingsarbetet.
- Medarbetare ges möjlighet att vara involverade och samskapande. De behöver vara delaktiga i utvecklingsarbetet, bidra med viktig kunskap om kunderna och förstå hur verksamheten behöver utvecklas. De behöver också känna engagemang och stöd från sina chefer och från ledningen i stort. Uppföljning, feedback och lyssnande både uppåt och nedåt i organisationen blir viktigt.

Genom att arbeta med dessa nivåer på ett systematiskt sätt ökar förutsättningarna att få hela organisationens medverkan till den kulturförflyttning som ni vill åstadkomma. Lyckade förändringsprocesser kännetecknas av balans mellan *uppifrån-och-ned* och *nedifrån-och-upp*. Att bygga kollektiv förändringskompetens i nämnder, ledningsgrupper och kompetensnätverk skulle kunna vara ett kraftfullt sätt att stödja förändringsprocessen. Samordnade ledningsgrupper med en gemensam målbild kopplade till verksamhetsnära utmaningar är en god grund.

Vi uppfattar de tre värdeorden *delaktighet*, *förtroende* och *omtanke* relativt kända bland chefer men okända bland merparten av medarbetarna. De återfinns i många styrdokument men det var länge sedan det på bred front arbetades aktivt med dem. De upplevs av många som självklara och viktiga men inte tillräckligt utvecklingsorienterade och framåtsträvande. Vi får en känsla av att de uppfyllde en viktig funktion då de togs fram och att de fungerat som verktyg för dialog och utveckling i verksamheter som använt dem aktivt. I dag har de inte någon större påverkan på kulturen.

Tillitsdelegationens rapportseries nya skrift Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv¹³ ges rekommendationen att ersätta standardiserade värdeord med en öppen process för regelbunden kollegial dialog i den professionella vardagen. En sådan dialog behöver också omfatta en feedback-loop till överordnade och andra grupper.

Ska värdeorden finnas kvar, utvecklas eller ändras? Det finns för- och nackdelar med olika vägval och vi diskuterar gärna vidare kring detta.

¹³ Tillitsdelegationen, rapport 06, 2019.

På chefsforum och i regionfullmäktige bad vi deltagarna om medskick inför arbetet med att utveckla en gemensam organisationskultur i Region Gotland. Var och en fick genom Mentimeter besvara frågan och resultatet synliggjordes direkt för gruppen. Det var en mycket stor övervikt på positiva och förväntansfulla utsagor i båda grupperingarna.

Medskick från chefsforum 9 maj

- Uthållighet, långsiktighet och helhetsperspektiv
- Involvera medarbetarna
- Vikten av kommunikation
- Fokus på praktiskt arbete
- Uppskatta det som fungerar
- Kundfokus
- Vara förebilder

Medskick från regionfullmäktige 13 maj

- Uthållighet i arbetet
- Involvera medarbetarna och hela ledningssystemet – glöm inte politiken
- Helhetsperspektiv (gruppsamtal med blandade grupper politiker och tjänstepersoner)
- Fokus på verkstad (inte bara fluffiga värdeord utan innehåll i praktiken)
- Vara förebilder

Vi vill också skicka med några ytterligare rekommendationer och tankar:

- Satsningen ETT Region Gotland upplevs som viktigt, relevant och spännande. Det är en mycket god förutsättning för en lyckad förändringsresa.
- Det finns en positiv bild av regiondirektör Peter som möjliggörare men det blir nödvändigt att förändringsarbetet ägs av linjen med förvaltningsdirektörerna i spetsen.
- Akta er för att göra detta till ett "stabsprojekt" vid sidan om verksamheten, cheferna behöver bära ut kulturen genom involvering på bred front i arbetsgrupper.
- Nätverkens representanter på förvaltningarna kommer att bli viktiga ambassadörer. Säkerställ deras engagemang och medverkan.
- Viktigt att inte gå för fort fram men samtidigt visa på framdrift. Se till att viktiga aktörer får möjlighet att vara delaktiga och förstå sammanhang.
- Chefer på alla nivåer behöver förstå, vilja, kunna leda förändringsprocesser i sina grupper. De behöver känna samhörighet, få verktyg och uppdrag att leda kulturutveckling.
- Budskapet – VARFÖR gör ni det här – behöver vässas och bäras av viktiga aktörer, även de fackliga organisationerna.
- Se till att gå i takt med helheten – ledarstrategi, servicepolicy, arbetsgivarvarumärke, förändringsledarutbildning.
- Balans uppifrån-och-ned och nedifrån-och-upp. Mycket kraft måste läggas på att involvera medarbetarna, skapa engagemang i yttersta ledet.

SLUTORD

Det har varit mycket spännande att träffa medarbetare, chefer och politiker inom Region Gotland och få ta del av tankar och erfarenheter. Det finns stor energi och lust i frågor som handlar om kultur och värderingar och en vilja till utveckling. Vi bidrar gärna som förändringsstöd i ert fortsatta utvecklingsarbete. Tack alla som har deltagit i fokusgrupperna med tid och tankar.

BILAGA 1, UNDERLAG FÖR VÄRDEORDSANALYS

Välj 10 värderingar som du tycker utmärker din förvaltning idag?

| | | |
|----------------------|------------------------|------------------------|
| Anpassningsbarhet | Jämlikhet | Personlig utveckling |
| Ansvarstagande | Kompetens | Prestation |
| Balans i livet | Kontroll | Produktivitet |
| Byråkrati | Kortsiktighet | Professionalism |
| Delaktighet | Kostnadsmedvetenhet | Pålitlighet |
| Drivkraft | Kreativitet | Respekt |
| Effektivitet | Kundsamarbete | Resultatorientering |
| Ekonomisk stabilitet | Kundtillfredsställelse | Rishtagande |
| Engagemang | Kvalitet | Rättvisa |
| Entreprenörskap | Lagarbete | Samarbete över gränser |
| Entusiasm | Ledarskap | Självständighet |
| Erfarenhet | Lojalitet | Stolthet |
| Erkännande | Lyssnande | Stuprör |
| Etik | Lågsiktighet | Ständiga förbättringar |
| Försiktighet | Lärande | Stödande |
| Förnyelse | Makt | Tillgänglighet |
| Förtroende | Meningsfullhet | Tillit |
| Gemensam vision | Mod | Transparens |
| Gemenskap | Mognad | Trygghet |
| Göra skillnad | Målorientering | Tydlighet |
| Helhetssyn | Mångfald | Tålmod |
| Hjälpsamhet | Noggrannhet | Uppdragsfokus |
| Humor | Nyfikenhet | Uppskattande |
| Hälsa | Nytänkande | Utnyttjande |
| Initiativkraft | Olikhet | Utveckling |
| Innovation | Omtanke | Vision |
| Integritet | Optimism | Ärlighet |
| Intern konkurrens | Partnerskap | Ödmjukhet |
| | Passion | Öppenhet |

Med inspiration från
Barret Value Center,
CTT, Cultural
Transformation Tool

BILAGA 2, KATEGORISERING AV VÄRDEORD

| Värdekategori | Värdord | Professionalism | Erfarenhet |
|-----------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Differentiering | Mångfald | | Kompetens |
| | Olikhet | | Kvalitet |
| Ekonomi | Ekonomisk stabilitet | | Noggrannhet |
| | Kostnadsmedvetenhet | | Professionalism |
| Energi/Känslor | Engagemang | Resultatorientering | Effektivitet |
| | Entusiasm | | Prestation |
| | Humor | | Produktivitet |
| | Optimism | | Resultatorientering |
| | Passion | Riktning/Helhet | Gemensam_vision |
| Etik/Högre värden | Etik | | Helhetssyn |
| | Jämlikhet | | Långsiktighet |
| | Rättvisa | | Målorientering |
| | Ödmjukhet | | Tålmod |
| Förnyelse/Utveckling | Entreprenörskap | | Uppdragsfokus |
| | Förnyelse | | Vision |
| | Innovation | Syfte/Mening | Göra_skillnad |
| | Kreativitet | | Kundtillfredsställelse |
| | Lärande | | Meningsfullhet |
| Hälsa | Nytänkande | | Stolthet |
| | Ständiga_förbättringar | Tillit | Förtroende |
| | Utveckling | | Pålitlighet |
| | Balans i livet | | Tillit |
| | Hälsa | | Trygghet |
| Ledning/Styrning | Kontroll | Välvilja | Erkännande |
| | Ledarskap | | Hjälpsamhet |
| | Makt | | Lojalitet |
| | Tydlighet | | Omtanke |
| | Drivkraft | | Respekt |
| Mod/Kraft | Initiativkraft | | Stödande |
| | Mod | | Uppskattande |
| | Risktagande | Öppenhet/Kommunikation | Lyssnande |
| Partnerskap/Samarbete | Delaktighet | | Nyfikenhet |
| | Gemenskap | | Tillgänglighet |
| | Kundsamarbete | | Transparens |
| | Lagarbete | | Ärlighet |
| | Partnerskap | | Öppenhet |
| | Samarbete_över_gränser | | |
| Personligt ledarskap | Anpassningsbarhet | | |
| | Ansvarstagande | Potentiellt begränsande värderingar | Byråkrati |
| | Integritet | | Kortsiktighet |
| | Mognad | | Stuprör |
| | Personlig_utveckling | | Försiktighet |
| | Självständighet | | Intern konkurrens |

BILAGA 3, VÄREKATEGORIER UPPDELAT PÅ FÖRVALTNINGAR OCH NÄTVERK

Tabell 1: Välj tio av 80 värdeord som du anser kännetecknar din förvaltning idag? Välj tio värdeord av 80 som du skulle vilja kännetecknar din förvaltning om 5 år?

| FÖRVALTNING | KÄNNETECKNAS AV IDAG | VILL HA MER AV: <small>STÖRST DIFFERENS MELLAN NULÄGE OCH ÖNSKAT LÄGE</small> | POTENTIELLT BEGRÄNSANDE |
|---|--|---|--|
| SOCIAL-FÖRVALTNINGEN | Välvilja Professionalism Tillit Syfte/mening | Mod/kraft Partnerskap/samarbete Energi/känslor Förnyelse/utveckling Ekonomisk stabilitet | Inget som sticker ut |
| REGIONSTYRELSE-FÖRVALTNINGEN | Professionalism Syfte/mening Välvilja | Partnerskap/samarbete Mod/kraft Energi/känslor Förnyelse/utveckling Öppenhet/kommunikation | Byråkrati Stuprör Försiktighet |
| UTB OCH ARBETSLIVS-FÖRVALTNINGEN | Professionalism Syfte/mening Personligt ledarskap | Tillit Riktning/mening Energi/känslor | Kortsiktighet Byråkrati |
| HÄLSO- OCH SJUKVÅRDS-FÖRVALTNINGEN | Professionalism Syfte/mening | Partnerskap/samarbete Tillit Förnyelse/utveckling | Försiktighet Stuprör Byråkrati |
| SAMHÄLLSBYGGNADS-FÖRVALTNINGEN | Professionalism Energi/känslor Partnerskap/samarbete | Riktning/helhet Partnerskap/samarbete Resultatorientering Tillit Förnyelse/utveckling Ekonomisk stabilitet | Stuprör Försiktighet Byråkrati |
| TEKNIKFÖRVALTNINGEN | Professionalism Syfte/mening Energi/känslor | Inget tydligt mönster framträder | Stuprör Kortsiktighet Försiktighet |

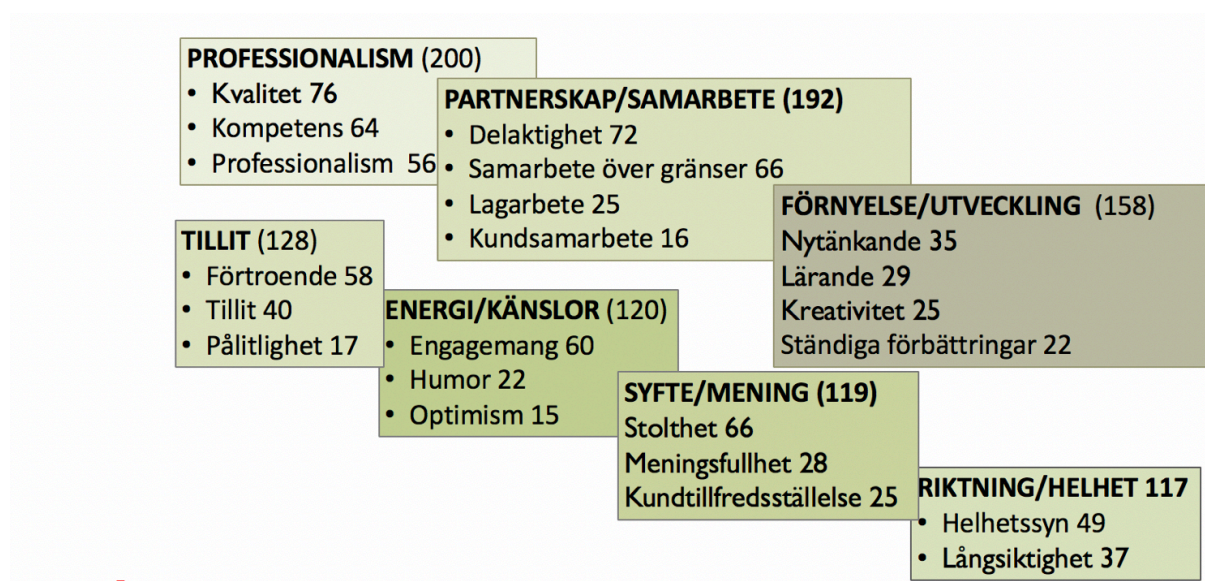
Tabell 2: Välj tio av 80 värdeord som du anser kännetecknar Region Gotland idag? Välj tio värdeord av 80 som du skulle vilja kännetecknar din Region Gotland om 5 år?

| NÄTVERK | KÄNNETECKNAS AV IDAG | VILL HA MER AV <small>STÖRST DIFFERENS MELLAN NULÄGE OCH ÖNSKAT LÄGE</small> | POTENTIELLT BEGRÄNSANDE |
|--------------------------------|---|--|--|
| HR-NÄTVERKET | Syfte/mening Professionalism Tillit Energi/känslor Personligt ledarskap | Partnerskap/samarbete Riktning/helhet Ekonomisk stabilitet | Stuprör Kortsiktighet |
| KOMMUNIKATÖRS-NÄTVERKET | Professionalism Syfte/mening Energi/känslor | Öppenhet/kommunikation Förnyelse/utveckling Mod/kraft Partnerskap/samarbete | Försiktighet Stuprör Kortsiktighet |
| EKONOMINÄTVERKET | Välvilja Professionalism Öppenhet/kommunikation | Partnerskap/samarbete Riktning/helhet Förnyelse/utveckling | Stuprör Försiktighet Kortsiktighet |
| KVALITETSNÄTVERKET | Professionalism Syfte/mening | Förnyelse/utveckling Partnerskap/samarbete Riktning/helhet | Stuprör Byråkrati |

BILAGA 4, SAMMANSTÄLLNING VÄRDEKATEGORIER CHEFSFORUM 9 MAJ - MENTIMETERMÄTNING

Den 9 maj samlades Region Gotlands drygt 200 chefer på det regelbundna återkommande Chefsforum. Temat för dagen var organisationskultur och cheferna fick samtala i mindre grupper och redovisa genom mentimeter – dels i grupp, dels individuellt. Tidsbrist gjorde att vi valde att enbart ställa frågan om önskat läge, vad varje chef önskar att Region Gotland ska kännetecknas av *om fem år*. Resultatet presenterades som ett ordmoln som sedan klustrats under samma huvudrubriker som i tabellen ovan.

Nedan visas en sammanställning över svaren från Chefsforum. Frågeställningen här har handlat om Region Gotland som helhet och frågeställningen var: Identifiera tio värdeord som du önskar ska känneteckna Region Gotland om fem år.



Sammanställning från Chefsforum 9 maj 2019 , ca200 chefer. Sammanställning av frågeställningen "Identifiera tio värdeord som du önskar ska känneteckna Region Gotland om fem år".

BILAGA 5

TILLITDELEGATIONENS SJU VÄGLEDANDE PRINCIPER

Källa; Rapport nr 6, Tillitsdelegationens rapportserie, Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv, Bringselius 2019-08-01 (s 9-10)

”Det ligger ett stort ansvar på politiska beslutsfattare, på förvaltningens chefer och på andra högre tjänstemän i tillitsfrågan, eftersom det handlar om en grundläggande princip bakom all styrning och ledning. Som svar på kritiken från professionerna har Sveriges regering tillsatt en tillitsreform, där Tillitsdelegationen är en del. I Tillitsdelegationen används begreppet tillitsbaserad styrning och ledning, som definieras på följande sätt.

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet (SOU 2018:38; SOU 2018:47).

Definitionen utvecklades för forskningen i Tillitsdelegationens uppdrag i kommuner och landsting/regioner 2016-2018 (Bringselius, 2018d). Det finns även enklare varianter. Definitionen avser bland annat att belysa att tillit inte enbart byggs utifrån den formella styrningen, utan att det krävs ett samspel mellan kultur, organisation och styrning, för att tilliten till professionerna ska få genomslag. Exempelvis är det svårt för chefer att bygga tillit om man måste be sina medarbetare att rapportera resultat på ett sätt som snarare underminerar tilliten. Därför förstås tillit bättre som en *ledningsfilosofi* eller *inriktning* (Bringselius, 2018b), än som ett koncept eller en specifik metod.

Med tillit sätter vi fokus på det professionella omdöme som gör det möjligt för medarbetare att hantera problem och målkonflikter i kärnuppdraget på ett bra sätt. Det förutsätter bland annat att onödiga administrativa rutiner undviks och ljuset sätts på behoven i kärnuppdraget, att det finns kollegiala kontrollstrukturer samt att kulturen präglas av samarbete, öppenhet, lärande och respekt för grundläggande rättsliga principer (för att läsa mer om kollegiala styrformer, se exempelvis Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016). Inom ramen för forskningen i Tillitsdelegationens huvuduppdrag utvecklades följande sju vägledande principer (Bringselius, 2018d):

1. Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar
2. Sätt medborgarens upplevelse och kunskap i fokus och försök förstå vad medborgaren sätter värde på
3. Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.
4. Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten
5. Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande (men var också tydlig kring mandat och skapa förutsättningar)
6. Uppmuntra alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten och samverka över gränser, dvs. medledarskap
7. Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet”