



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# **Post-byråkrati och work life balance i kunskapsintensiv offentlig verksamhet**

en fallstudie vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT 2016  
Kandidatuppsats  
Författare: Simon Eriksson  
Handledare: Alexander Styhre

## **Abstract**

This essay takes its starting point from trends in contemporary working life coming from an HRM-inspired discourse which conveys that employees should take greater responsibility in terms of achieving organizations objectives. The main focus concerns how individualization trends in organizational life may affect work life balance and specifically how questions regarding these matters are perceived amongst members in the executive management at a big hospital, Sahlgrenska University Hospital (SU). The essay also aims to illuminate the possible effects that organizations based on ideas of autonomy and flexibility might have related to work life balance. The conclusion are that the SU is an post-bureaucratic organization in which the control amongst the members of the executive management and for the whole organization is normative. The conclusions also states that there is an increasing risk in post-bureaucratic arrangements, that responsibility for the individuals problems with work life balance reflects back to themselves and to their own choices and decisions.

## **Förord**

Jag vill tacka min handledare Alexander Styhre för litteraturtips och god handledning. Jag vill även tacka medlemmarna i Sahlgrenska Universitetssjukhusets ledningsgrupp som ställt upp för intervjuer och med information om sjukhuset. Slutligen vill jag rikta ett särskilt tack till Lars Rydhede och Annika Lundin för all hjälp med kontakter och med dokumentation om sjukhuset. Stort tack även till nära och kära för råd, givande diskussioner och värdefull markservice under arbetets slutliga intensiva skede.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<hr/>	s. 6
1.1. Bakgrund		s. 6-9
1.2. Offentlig sektor och Sahlgrenska Universitetssjukhuset		s. 9-10
<b>2. Syfte</b>	<hr/>	s.11
<b>3. Teori</b>	<hr/>	s. 12
3.1. Genomgång av teori		s. 12
3.2. Tendenser i dagens arbetsliv		s. 13
3.2.1. Human resource management - ökad eller minskad frihet?		s. 13-14
3.2.2. Passion för arbetet		s. 14
3.3. Post-byråkrati		s. 14-16
3.4. Övervakning och normativ kontroll		s. 16
3.4.1. Övervakning och disciplin		s. 16-17
3.4.2. Normativ kontroll och självdisciplin		s. 17-18
3.4.3. Nät av kontroll		s. 18
3.4.4. Karriär		s. 18
3.5. Om användandet disciplin av självdisciplinering		s. 19
3.6. Work life balance och gränsdragningsteori		s. 19
3.6.1. Hem och arbetet som domäner		s. 19
3.6.2. Gränsen		s. 20
3.6.3. Roll-segmentering och roll-integrering		s. 20-21
3.6.4. Autonomi och flexibilitet i arbetet		s. 21
3.7. Teorins röda tråd		s. 21-22
<b>4. Metod</b>	<hr/>	s. 23
4.1. Vetenskapsdiskussion		s. 23
4.2. Val av metod		s. 23-24
4.3. Kvalitet		s. 25
4.4. Urval		s. 26
4.5. Forskningsetik		s. 26-27
4.6. Genomförande		s. 27-28
4.7. Metoddiskussion		s. 28

<b>5. Empiri</b>	<hr/>	s. 29
5.1. Sahlgrenska Universitetssjukhuset		s. 29-30
5.2. Utvecklingsplan, plan för uppföljning och personalvision		s. 30-31
5.3. Respondenterna		s. 31-32
5.4. Referat från intervjuerna		s. 32
5.4.1. Gränsdragningen mellan arbete och hem i tid, rum och psyke		s. 32-35
5.4.2. Att röra sig över gränser mellan domäner (roller, identitet)		s. 35-37
5.4.4. Ansvar		s. 37-39
5.4.5. Kontroll		s. 39-40
5.4.6. Kul att jobba och klaga inte		s. 41-42
<b>6. Analys</b>	<hr/>	s. 43
6.1. Analys och tolkning av styrande dokument		s. 43-44
6.2. Analys och tolkning av intervjuerna		s. 44
6.2.1. Work life balance		s. 44-45
6.2.2. Övergripande ansvar utan regler		s. 45-46
6.2.3. Förväntat engagemang		s. 46-47
6.2.4. Självförverkligande		s. 47-48
6.2.5. Förväntningar i tjänsten		s. 48-49
6.3. Övervakning		s. 49-50
<b>7. Slutsatser och förslag till fortsatta studier</b>	<hr/>	s. 51
7.1 Slutsatser		s. 51-52
7.2 Förslag till fortsatta studier		s. 52-53
<b>8. Referenser och bilagor</b>	<hr/>	s. 54
8.1. Referenser		s. 54-56
8.2. Bilagor		s. 56

# 1. Inledning

Detta arbete har sin utgångspunkt i HRM-inspirerade strömningar och angreppssätt i det nutida arbetslivet. De strömningar och angreppssätt som avses innebär att individen i högre utsträckning deltar i utformandet av organisationens mål och ges större frihet och autonomi när det gäller när och var arbetstiden förläggs samt hur uppgifterna ska utföras för att målen ska nås. Samtidigt lägger detta ett större ansvar på individen att mer ”i hjärtat” känna och leva för organisationen eller arbetet och att bidra med sin kompetens och att vara flexibel och tillgänglig.

Flexibilitet och tillgänglighet kan också medföra direkt eller indirekt uttryckta krav att förlägga arbetstid utanför normala eller avtalade arbetstider. Det innebär att gränsdragningen mellan arbetet och hemmet kan bli otydlig och att arbetet kan förskjutas in i hemmets domän. Med begreppet ”arbete” och ”hem” menas i detta arbete genomgående, om inte annat sägs, domäner och inte fysiska platser eller särskilda tider på dygnet. Domänen ”hem” uttrycks när sysslor utförs eller tankar upptar medvetandet som inte har med anställning att göra, oavsett plats och tid - och domänen ”arbete” är det motsatta.

Uppsatsen handlar mer specifikt om hur medlemmar ur ledningsgruppen i en stor svensk sjukhusorganisation, Sahlgrenska universitetssjukhuset (SU) i Göteborg, upplever och förhåller sig till gränsdragningar mellan arbetet och hemmets domän. Detta med utgångspunkt från hur organisationen övergripande leds och styrs samt hur chefer ur ledningsgruppen ser på frågor om work life balance (WLB). Arbetet baseras i sin empiriska del på intervjuer med sex medlemmar av sjukhuset ledningsgrupp samt tolkningar av några av sjukhuset styrande dokument. En genomgående diskussion i arbetet handlar om vad anställdas situation för ansvar och kontroll i flexibla organisationer kan ge för konsekvenser gällande WLB.

## 1.1. Bakgrund

Gränsdragningen mellan arbete och hem blir en allt mer aktuell fråga i det nutida arbetslivet i takt med att ökade krav på flexibilitet och autonomi. Intresset i arbetet knyts bland annat till att det i dagens arbetsliv tycks bli allt svårare att dra tydliga gränser mellan hem och arbete, domäner som sedan 1700-talets industrialisering för många varit relativt tydligt delade (Clark, 2000). Förklaringar till detta anses bland ha att göra med globalisering, ökad konkurrens och ägares och kunders ökade krav och förväntningar. Den teknologiska utvecklingen ökar i sig konkurrensen när information från

alla världens hörn finns tillgänglig bara några knapptryck bort samtidigt som den möjliggör gränslös kommunikation oberoende av tid och rum. Det gör det enklare att arbeta hemma eller göra privata ärenden på jobbet vilket kan medföra svårigheter att dra gränsen mellan när man faktiskt arbetar och när man har egen fri tid.

Andra förklaringar som tas upp i detta arbete till varför det tycks bli svårare att göra gränsdragningar mellan hemmet och arbetets domäner, utgår från iakttagelser om hur arbetsrelaterade normbildningar ändrats på senare tid. Ett exempel på sådana ändrade normbildningar är att man som arbetstagare både själv vill och förväntas se på sitt arbete som något mer än bara ett jobb och utan också som en plattform för självförverkligande. Detta diskuterar Gregg (2011) i boken *Work's intimacy* och noterar bland annat att en näst intill intim och romantisk vokabulär ofta används i det nutida arbetslivet, med formuleringar som att man bör älska sitt jobb och att man bör bidra med passion.

Den senare tidens teknologiska utveckling och förflyttade fokus från fysiska produktionsmedel till människors kompetenser har vidare ändrat individens förutsättningar på arbetsmarknaden, menar Lundqvist (2001). Det skiftade fokus ställer högre krav på människors anpassningsförmåga och förmåga styra sig själva, vilket gör att man i kunskapsintensiva organisationer<sup>1</sup> förväntas vara flexibel och mer eller mindre självgående. Lundqvist kallar tiden för den informationella eran och enligt hennes analys handlar det idag inte enbart om att gå till jobbet för att utföra ett arbete eller vissa på förhand bestämda uppgifter, utan även om att förstå sin plats i organisationen och vara införstådd med organisationens mål, att och vara flexibel. Lundqvist uttrycker det som att

”Det viktigaste för framgång på arbetsmarknaden blir förmågan till självprogrammering, d.v.s. att ständigt kunna utröna hur produktionsprocesserna förändras, lära nytt och positionera sig rätt” (Lundqvist, 2001, s. 81).

Förmågan till självprogrammering i Lundqvists mening kan vara viktig för att förhålla sig till den ökade konkurrensen, komplexiteten och den snabba kommunikationen, och för att vara framgångsrik sitt arbete. Resonemanget riktar fokus på individen och dennes förmåga att själv på ett flexibelt ”sjelvprogrammerande” sätt kunna genomföra ett arbete samt utforma och lösa uppgifter som överensstämmer med organisationens mål (Lundqvist, 2001). Alvesson (2004) är inne på samma tema och menar att kunskapsintensiva organisationers krav på anställdas flexibilitet och

---

<sup>1</sup> Organisationer vars verksamhet baseras på intellektuella och analytiska uppgifter (Alvesson, 2004)

autonomi kommer från att det är individerna i dessa som förväntas ha bäst kunskap inom deras ansvarsområden (Alvesson, 2014).

En del forskare menar att detta sådana förändringar bidrar till att förklara varför gränserna mellan arbetet och hemmet överskrids och varför det ibland uppstår svårigheter när det kommer till att särskilja domänerna. En kritisk granskning av post-byråkratiska<sup>2</sup> organisationers syn på ansvar och kontroll ger en förklaring. Maravelias (2013) menar att sådana organisationer som bygger på frihet, autonomi reducerar behovet av att direkt kontrollera hur anställda sköter sitt arbete. I sådana arrangemang ges individen ansvar att med sin förmåga och kompetens genomföra arbetsuppgifter som inte på förhand är specificerade utan snarare knyts an till organisationers övergripande mål och till komplexa uppgifter. Maravelias menar att den ökade autonomin och det samtidigt ökade ansvaret kan göra att anställda känner sig manade att lägga ner än avtalat antal arbetstimmar per dag (Maravelias, 2003).

Man kan fråga sig hur kontroll av individers arbetsprestationer kan komma till uttryck i organisationer som bygger på autonomi. För styrelser och ledningar finns givetvis fortfarande behov att säkerställa att organisationens medarbetare utför sitt arbete väl och ”går i rätt riktning”. Maravelias menar att kontrollen, istället för direkt kontroll av individers arbetsprestationer baseras den på normer som t.ex. består av gemensamma värderingar, uttalade och outtalade förväntningar på beteende samt sätt att sköta sitt arbete (ibid). Ladva & Andrew (2014) visar bland annat att kontrollen i post-byråkratiska organisationer till stor del görs genom normer istället för regler (Ladva & Andrew, 2014).

Ökad frihet och flexibilitet i arbetslivet är svårt att i sig se som problem. Tvärt om finns det många fördelar med att exempelvis själv kunna bestämma över sin arbetstidsförläggning, själv i hög grad bestämma över på vilket sätt problem och uppgifter ska lösas och att kunna bestämma var man vill arbeta. Modern distansöverbryggande teknik gör att information kan färdas snabbare än vinden, utan frimärke. Det är kostnadseffektivt, tidseffektivt och gör oss mindre beroende av tid och rum när vi arbetar. Utöver detta ger självbestämmande över våra agendor, mer handlingsutrymme och frihet i arbetet och anställda får mer utrymme att sköta arbetet på det sättet man själv anser bäst. Till exempelvis är känslomässig flexibilitet och att kunna hantera sina känslor en viktig förutsättning för att kunna ge god service i emotionellt krävande yrken som i servicebranschen och i sjukvården.

---

<sup>2</sup> Organisationer som bygger på individualism, autonomi och lösa nätverk (Maravelias, 2003). För tydliggörande se teoridel.



Det här arbetet riktar dock ljuset mot den ökade frihetens eventuella negativa konsekvenser som de beskrivs i den akademiska och allmänna debatten, nämligen att ett allt större ansvar och en ökad flexibilitet för individerna kan medföra svårigheter att dra gränser mellan arbetet och hemmet. Detta är en viktig intressegrund för arbetet. En förändrad gränsdragning mellan arbetets och hemmets domäner betraktas i arbetet som ett fenomen som kan konkretisera ovan nämnda samhällsliga trender. Work life balance och människors förhållningssätt till detta, kan ses som ett fenomen som eventuellt kan säga något om hur denna trend konkret kommer till uttryck i verkligheten.

## **1.2. Offentlig sektor och Sahlgrenska Universitetssjukhuset**

I de böcker, rapporter och studier som jag läst som bakgrund till detta arbete har jag ingenstans funnit att verksamheter inom den offentliga sektorn varit föremål för uppmärksamhet och studier rörande post-byråkrati och WLB. Fokus har istället varit på organisationer i näringslivet som till synes mer uppenbart uppfyller kriterier att vara post-byråkratiska organisationer, och där problem med WLB bland annat uppmålas som följer av ägares höga avkastningskrav. Inom välfärdssektorn är det svårt att säga, i alla fall ännu, att globalisering och internationell konkurrens ökar kraven på effektivitet och produktivitet i hög grad. Däremot finns det mycket som tyder på att metoder för styrning från näringslivet anammats i delar av den offentligt styrda verksamheten, ofta sammanfattande och övergripande benämnt new public management (NPM)

Det har under minst ett par decennier tagit sig uttryck på grund av ökade effektiviseringskrav, krav på bättre kvalitet och allt mer detaljerade krav på mätningar och löpande uppföljningar. I praktiken har som en del av detta prövats metoder som målstyrning och särskilda ekonomiska morötter vid uppnådda resultat och empowerment av enheter och medarbetarna. Målstyrning och empowerment innebär att ansvar förskjuts från högre beslutsnivåer till enskilda lokala verksamheter och individer i form av mål och delmål som de ska uppnå på sätt som de själva anser vara bäst (Almqvist, 2009). I många avseenden kan förutsättningarna för offentligt finansierad och bedriven verksamhet likna de förutsättningar som organisationer i näringslivet har att förhålla sig till. Studier om verksamheter i den offentliga sektorn bör påverkas av samma trender inom HRM och av post-byråkratisk organisering som organisationer i näringslivet är därför av intresse.

Relevansen för ämnet och det valda studieobjektet och ämnet underbyggs vidare med tanke på offentlig de utmaningar som offentliga verksamheter idag möter och som rapporterats om inte minst

i massmedia - om ansträngda arbetsmiljöer, ökade rekryteringssvårigheter och ökad ekonomisk press. Ett exempel på sådan rapportering återfinns i tidningsledare med rubriker som ”Flykten från välfärden är en samhällsfara” (Expressen, 2015). Dagens Nyheter publicerar även sedan början av 2017 en omfattande artikelserie om stress relaterat till arbetslivet (DN, 2017). Där redovisas att bland annat ökad ekonomisk press, förändringar på arbetet och förväntningar om ökad tillgänglighet är viktiga förklaringar till stress. Vidare konstateras att antalet sjukskrivningar av stressrelaterade orsaker ökar och att det framför allt drabbar kvinnor som arbetar i s.k. kontaktyrken, där man arbetar direkt med människor. Sådana arbeten ligger högst i sjukskrivningsstatistiken och återfinns till stor del i den offentliga sektorn. I kontaktyrken är det vidare vanligt med s.k. samvetsstress, dvs stressreaktioner som beror på ett hos individen upplevt glapp mellan det man vet att man kan och skulle vilja göra men inte hinner med (Åhlin, 2015).

Det ovanstående ger skäl att studera en offentlig verksamhet och specifikt SU med avseende på WLB autonomi och flexibilitet i arbetslivet. Arbetet tar inte avstamp i någon egen övertygelse om hur organisationer och individer bör fungera eller om en tydlig gränsdragning mellan arbete och hem är önskvärd eller inte. Det utgår snarare från ett intresse om generella utvecklingar i samhällsliv och organisationsliv. Som fallstudie utgår arbetet från Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) i Göteborg. SU är en stor offentlig verksamhet. SU är också en mycket kunskapsintensiv verksamhet där det bedrivs högspecialiserad och högteknologisk verksamhet, forskning och utbildning.

## 2. Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka

- Hur gränsen ser ut mellan arbetets och hemmets domäner för högre chefer i en offentlig kunskapsintensiv organisation
- Hur dessa chefer ser på och hur förhåller de sig till frågan om gränsdragningen mellan arbetet och hemmet
- Vad som förklarar de högre chefernas gränsdragning mellan arbetet och hemmets domäner
- Hur situationen för kontroll av individens arbete ser ut i autonoma arbetsarrangemang
- Om en stor offentlig, kunskapsintensiv organisation kan sägas ha post-byråkratiska inslag

## 3. Teori

### 3.1. Genomgång av teori

Den studerade teorin tar avstamp från litteratur och forskning om nutida tendenser i det samtida arbetslivet inom området human resource management (HRM). En kortfattad redogörelse görs om HRM-inspirerad styrning och hur detta tillämpas i praktiken och hur det kritiskt kan granskas.

Vidare presenteras teorier och studier som syftar till att förklara förutsättningarna för individer i nutida organisationer vad gäller flexibilitet ansvar och kontroll. Med dessa begrepp i fokus görs en redogörelse för post-byråkratin med en jämförelse med tidigare byråkratiska organisationsformer. Sådana teorier och studier finns med för att ge en uppfattning om hur situationen för kontroll och ansvar kan se ut i nutida kunskapsintensiva organisationer, och för att belysa vilka eventuella konsekvenser flexibla organisationsarrangemang kan ge.

Efter detta presenteras teorier och studier på teman övervakning och disciplinering inspirerade av Michel Foucaults verk *Övervakning och straff* (1987). Detta görs för att belysa hur mekanismer för övervakning och kontroll kan se ut i organisationer som i hög grad saknar direkt kontroll av individers arbetsprestationer.

Slutligen presenteras teori och studier inom ämnet work life balance (WLB). WLB är i huvudfokus i den empiriska delen av arbetet. Därför behövs resultat, centrala begrepp och verktyg från tidigare forskning för analysen.

Sammanfattningsvis ska det teoretiska ramverket bidra till att fenomenet gränsdragningen mellan arbets- och hemmets domäner kan ställas mot en bakgrund som utgår från individers förutsättningar i samtida flexibla kunskapsintensiva organisationer vad gäller autonomi och kontroll. Teorier om övervakning och disciplinering användas för att analysera hur situationen för kontroll av individerna kan se ut i organisatoriska sammanhang som saknar direkt kontroll genom regler och rutiner. Hur WLB ser ut i den studerade organisationen föremålet för en diskussion som, i en abstrakt mening, kan ses som ett uttryck för en trend som gör att det blir svårare att skilja mellan arbets- och hemmets domän.

## 3.2. Tendenser i dagens arbetsliv

### 3.2.1. Human resource management - ökad eller minskad frihet?

Human resource management (HRM) kan som begrepp och fenomen inte på ett entydigt sätt gå att definieras. Termen kan beskrivas som ett paraplybegrepp för idéströmningar inom organisationsteorin som utgår från ett fokus på människan i organisationen och från insikter om att en organisations prestation i hög grad är beroende av människornas i organisationens sociala behov och välmående (Grey, 1994).

Phil Johnson (2009) beskriver HRM som organisatoriska aktiviteter som syftar till att de få de anställdas ambition att överensstämma med mål som ledningen eller styrelsen har bestämt (Johnson, 2009). Han lyfter fram att HRM kan betraktas med en mjuk approach och en hård approach. Utgångspunkten för den mjuka approachen är att förbättra de anställdas situation i organisationen, genom att ge dem de verktyg som behövs för att säkerställa deras ambition att bidra till organisationens mål. Med hård approach menas att de anställda ses som produktionsfaktorer för att producera vinst till aktieägarna (ibid, 2009, s. 2-5). Det ena synsättet behöver inte utesluta det andra. Att de anställda är motiverade att anstränga sig för att nå organisationens mål (bl.a. vinst till ägarna) kan ses som en nödvändig förutsättning för hög målpuffyllelse.

HRM-inspirerad styrning kan vidare komma till uttryck på olika sätt. En central tanke är att öka de anställdas motivation och ge dem de förutsättningar de behöver för att göra ett bra jobb. Ett sätt som enligt Johnson skapar motivation, och samtidigt tillförsäkrar de anställdas lojalitet med organisationens övergripande mål är genom att ge anställda större ansvar och uppmana till delaktighet till framtagande av att uppnå dessa organisationens mål. Johnson menar att det är vanligt att individer i mjuka HRM-arrangemang får makt genom högt autonomt ansvar så att de själva kan svara på och anpassa sig till oförutsägbara nya krav, problem och förväntningar på ett effektivt sätt. Detta kallas empowerment. Enligt Johnsons sätt att se på det är empowerment ett effektivt verktyg för en organisations ledning att få de anställdas mål att överensstämma organisationens, samtidigt som de anställda kan bli mer motiverade (ibid, 2009).

En fråga är hur empowerment kan uppnås rent praktiskt. I offentlig sektor är vanligt att så sker genom vad Almqvist (2006) kallar målstyrning. Denna typ av styrning går i breda drag ut på att medarbetare är delaktiga i utformandet av organisationens mål, att målen fastställs av ledningen

(styrelsen, nämnden, chefen) och att lokala enheter och medarbetare ges stor frihet att utforma arbetsmetoder och uppgifter för hur målen ska uppnås.

### 3.2.2. Passion för arbetet

Noon et al. (2013) diskuterar nutida arbetsförhållanden i boken *The realities of work* och tar bland annat upp en trend som innebär att allt fler vill jobba baserat på intrinsikala värden eller inre motivation. Författarna menar att motivationen att arbeta för dagens arbetstagare inte enbart kommer från att de är i behov av en inkomst, utan även från en önskan om att uppfylla sig själv. Det blir därigenom vanligare att betrakta arbetet som en plattform för att göra något kul, meningsfullt, och kanske allra helst något viktigt. Detta kallar författarna "en samvetsgrann strävan" (Noon et al. 2013, s 64).

Gregg (2011) berör samma trendströmningar i boken *Work's intimacy* där hon bland annat uppmärksammade ett tal som Steve Jobs höll för examensstudenter på Stanford där han sa att "the only way to do great work is to love what you do" (Gregg, 2011, s. 169). Gregg menar att det går att finna näst in till romantiska vokabulär går att hitta hos företag, organisationer och på arbetsmarknader. Gregg ser det som ett tecken på att arbetet rör sig längre in i den intima sfären (läs hemmets domän). Hon menar även att strävan mot ett gott liv och inte längre handlar om att bryta sig fri från arbetet, utan snarare eftersöks i arbetet (Gregg, 2011).

### 3.3. Post-byråkrati

Ett centralt begrepp i uppsatsen är kontroll. Det diskuteras i följande avsnitt med fokus på kontrollen av individens arbete i organisationer. En utgångspunkt är att kontroll i organisationer är nödvändigt då man på något sätt behöver kontrollera dess organisatoriska processer och/eller resultat. I artikeln *Post-bureaucracy - control through professional freedom* redovisar Maravelias (2003) vilka principer styrning med s.k. post-byråkratiska arrangemang vilar på och vilka förutsättningar det ger individen i organisationen. Begreppet post-byråkrati syftar till att förklara nutida organisatoriska strukturer och styrformer som till skillnad från byråkratiska organisationer präglas av frihet, autonomi, individualism och lösa nätverk. Detta till skillnad från byråkratiska organisationer som präglas mer av styrande rutiner och regler.

I arbetet analyserar Maravelias post-byråkratin med hjälp av två perspektiv som belyser post-byråkratin från olika utgångspunkter: management-teori och kritisk-management teori. Den förstnämnda behandlar post-byråkratin som en uppbyggnad med den byråkratiska organisationen som kännetecknades av statiskhet, fasta rutiner och tydliga regler vad varje anställd eller funktion får respektive inte får besluta om med syfte att uppnå opartiskhet. I den klassiska regelstyrda byråkratin prioriterades rationella organisatoriska procedurer före individens förmåga (Grey, 2009). Från management-teorins kritiserar byråkratin för att reducera individens roll i organisationen till något maskinellt och mekaniskt. Post-byråkratin ses därför från management perspektivet av dess företrädare som ett moraliskt bättre och humanare sätt att organisera, då syftet är att tillförsäkra individen större handlingsfrihet, autonomi och utrymme för egen kreativitet (Maravelias, 2003, s. 549).

Den s.k. kritiska management-teorin, har en mer skeptisk hållning till post-byråkratin. Post-byråkratin med flexiblare villkor, teamwork och mindre skarp gränsdragning mellan organisationen och dess omvärld, problematiseras på punkten frihet. Man menar att bakom tilliten som individen ges att själv lägga upp sitt arbete och lösa problem kan gömmas en sofistikerad och ett ännu mer kontrollerande verktyg för kontroll. Enligt den kritiska management-teorin växer post-byråkratiska organisationer fram främst i miljöer som präglas av stark konkurrens och inom dessa uppmanas individer att ta större ansvar och effektivisera sig själva. Maravelias menar att post-byråkratin inte ger individen ökad frihet som sägs vara en del av syftet. Tvärtom menar han att det i post-byråkratiska organisationer växer fram mer subtilt kontrollerande kulturer där den i och för sig önskvärda ökade friheten som motprestation mer eller mindre tydligt förutsätter ett engagemang för arbetet som sträcker sig utanför vad som kan anses rimligt och tränger in i hemmets domän. Detta menar Maravelias leder till att kontrollen på ett indirekt och subtilt sätt blir ännu starkare än i den regelstyrda byråkratin. I stället skapas en normativ kontroll som tenderar att kräva mer av anställda än vad som kan åstadkommas under åtta timmars arbetsdag (ibid, 2003).

Frihetsaspekten problematiseras ytterligare genom att jämföra människans roll i byråkratin med post-byråkratin. Maravelias menar att individer i byråkratier normaliseras till att följa moraliska standarder med hjälp av regler. Inom post-byråkratin är man mer intresserad av att få individen att nå målen genom att göra jobbet i större utsträckning på vilket sätt denne vill. I den meningen menar Maravelias att individen anpassar sina mål och sitt agerande för att på bästa sätt bidra till att organisationens mål uppnås (ibid, 2003). Enligt Maravelias bryter inte post-byråkratin med byråkratin i avseende att ge mer frihet till individen, det kan vara precis tvärtom.

Maravelias menar att byråkratiska organisationer möjliggör en tydligare gränsdragning mellan arbetet och hemmet än post-byråkratiska. Detta förklaras av att byråkratiska organisationer har tydligare principer, rutiner och regler för vad som förväntas av rollen som anställd, och därigenom indirekt vad som inte förväntas av en unik individ. Den post-byråkratiska organisationen å andra sidan upphäver, enligt Maravelias, gränsdragningen mellan arbetet och hemmet genom en av dess grundläggande premisser inkludering och exkludering. För att passa in i organisationen förväntas man som anställd att inte dra en tydlig skiljelinje mellan arbetet och det privata. Om man ändå skulle behöva göra det riskerar man att exkluderas. På så sätt skapas en identitet som är kopplad till arbetet och organisationens kultur. Vidare menar Maravelias att individens privatliv frihet och identitet i post-byråkratiska organisationer exploateras till förmån för organisationens mål och intressen, något som byråkratin inte anses göra (ibid, s. 554). Maravelias anser således att post-byråkratiska organisationer i större utsträckning än byråkratiska gör gränsdragningen mellan arbetets domän och hemmets domän mindre tydlig, vilket indirekt och lite paradoxalt leder till en större kontroll av och en mindre frihet för individen (ibid, 2003).

### **3.4. Övervakning och normativ kontroll**

#### **3.4.1. Övervakning och disciplin**

Om inte någon i en direkt mening kontrollerar hur eller när de anställda utför sina arbeten, hur kan då kontrollen av anställdas prestationer i stället utövas? I boken *Övervakning och straff* (1987) presenterar Foucault teorier om makt och disciplinering, och förklarar hur idéer om makt kan operationaliseras. Resonemanget kan i korthet beskrivas enligt följande. Foucaults utgångspunkt är att makt inte är något som innehas utan något som uttrycks. Makt finns inbyggt i alla relationer och skapar normer som institutionaliseras och skapar ramar för vedertagna sätt att agera. För att få människor att bete sig i enlighet med hur maktens vilja uttrycks behövs metoder som övervakar att så sker (Foucault, 1977, s. 172). Foucaults exemplifierar detta av med hjälp av Jeremy Benthams Panoptikon. Panoptikon är ett fängelse utformat med en sådan arkitektur och teknik att fängvaktarna har möjlighet att ha överblick över alla celler med intagna, utan att fångarna kan se fängvakten/-arna. Det som i Foucaults mening är så effektivt med det arrangemanget är att fängvaktaren - en symbol för maktutövningen - inte ens behöver utöva någon övervakning för att effekten av övervakningen ska uppstå, eftersom fångarna kommer att ha en känsla av att ständigt vara övervakade. På de sättet blir övervakningen automatiserad, obunden av tid och avindividualiserad (ibid, s. 201-205).



Förklaringen till att maktens vilka åtföljs är att korrektion sker för felaktiga beteenden för de som är underkuvade makten. Avvikelse från korrekt beteende sanktioneras på något sätt baserat på principer på om morot och piska, d.v.s. beteenden som är önskade premieras och beteenden som inte är önskade bestraffas. Det leder till att det uppstår förhärskande normerade sätt att ”vara på”. För att ingå i normen ska individerna alltså agera som makten stipulerar i termer av beteende och moral. Med stöd av direkt eller indirekt övervakning menar Foucault att individerna disciplineras (ibid).

### **3.4.2. Normativ kontroll och självdisciplin**

Förklaringar och slutsatser i forskning på temat normativ kontroll och självdisciplinering kopplas till vilken typ av organisation och arbete det gäller. Normativ kontroll kan sägas innebära att beteenden och förhållningssätt kontrolleras med olika typer av normer istället för med explicita regler. Ett exempel kan vara en organisations fastställda gemensamma grundläggande värderingar. Självdisciplinering innebär att individer i en organisation kontrollerar sitt eget beteende och sina egna metoder och resultat utan att någon yttre makt i form av chefer e.d. gör det. I en fallstudie av ingenjörer i ett multinationellt telefonföretag undersöker Deetz (1998) normativ kontroll hos en kunskapsintensiv arbetsgrupp med hjälp av Foucaults idéer om makt och disciplinering. Med kunskapsintensiva företag menas tjänster och arbeten som kräver högre utbildning, ny modern kunskap, ständig och snabb kunskapsstillväxt och där de anställda förväntas besitta unik expertis inom ett visst område (i detta fall telekom).

Deetz visar att ingenjörernas arbetssituation som kännetecknades av en hög autonomi i arbetet, saknar direkt kontroll från chefer. Detta dels för att de arbetsuppgifter de hade var oförutsägbara och dels för att den information som behövdes för att lösa problemen främst kopplades till individen och inte till organisationen som sådan (ibid, s. 157). Den höga autonomin bidrog vidare till att ingenjörerna kontrollerade sig själva genom vad Deetz kallar ”self-management” eller självdisciplinering (ibid, s. 155). I arbetet förklaras att organisationens kontroll av och hos ingenjörerna är normativ, och utgörs av ett kluster idéer och uppfattningar om vad det innebär att arbeta som ingenjör på det aktuella företaget. Kontrollen upprätthålls främst genom en stark organisationskultur som bland annat består av visioner, gemensam värdegrund och företagsidentitet som upprätthålls genom socialisering och utbildning. En slutsats av arbetet var att självdisciplineringen från ingenjörernas sida hade att göra med uppdragen och tjänsternas karaktär, som i kunskapsintensiva organisationer ofta är mer oklara till sin karaktär och där en given bästa

lösning i regel saknas. Deetz påpekar också att yrken som präglas av expertis och professionella koder medför att legitimiteten för ”managerial-control” reduceras (ibid).

### 3.4.3. Nät av kontroll

Arbetet *Weaving a web of control* av Ladva och Andrew (2014) är en studie om hur den normativa kontrollen utövas en multinationell redovisningsfirma, och vilken påverkan den kan ha på de anställdas work life balance. I studien, som gjordes med företagets juniora medarbetare, lyfts ekonomistyrningsverktyg och sättet att prata om arbetet fram som orsaker till en känsla av ansvar för budget, deadlines och arbetsscheman hos revisorerna. Ladva och Andrew menar att tidkontroller och en dominant diskurs där effektivitet och karriär lyfts fram som högt premierade, skapar vad författarna kallar ”a web of control”. Nätet av kontroll går inte härleda till krav och önskemål direkt från cheferna, utan det är en metafor för ett antal andra sammanvävda organisatoriska, kulturella och inifrån individerna kommande egna krav och önskemål som skapar kontrollen. Författarna menar att detta osynliga nät av kontroll är extra starkt just genom att det inte kommer från en direkt identifierbar källa utan skapas av en organisationskultur och av medarbetarna själva i syfte att säkra sin egen identitet i kulturen och önskemål att göra karriär. Nätet av kontroll i den studerande organisationen kan kortfattat beskrivas bestå av förväntningar att prestera med korta ledtider och göra karriär. Studien slutsats är att de juniora revisorerna till följd av ett starkt nät av kontroll (normativ kontroll) har en undermålig WLB (Ladva & Andrew, 2014).

### 3.4.4. Karriär

Ytterligare ett perspektiv på varför och hur normativ kontroll kan uppkomma bidrar Christopher Grey (1994) med i sin studie *Career as a project of the self and labour process of discipline* då han studerar hur karriären kan bli ett verktyg för kontroll. Greys undersöker detta baserat på intervjuer av medarbetare på stora redovisningsfirmor. Han menar att karriär som diskurs och praxis bör ses som en viktig del i diskussionen om självdisciplinering. Grey använder karriär som en form av panoptistiskt övervakningsverktyg. Resonemang grundar sig i att HRM-diskurser med föreställningar om att karriär som en stor del av ”projektet om sig själv”, kan leda till självdisciplin i arbetet. ”*Career offers a vehicle for the self to become*”, uttrycker Grey det som och menar att karriären är eget-projekt baserat på drömmar, prestige och önskan om självförverkligande (Grey, 1994, s. 481). På det sättet glider arbetslivet över i andra domäner. Grey hävdar också att karriärer gör det nödvändigt för människor att transformera vänner till kontakter och sociala aktiviteter till professionellt nätverkande (Grey, 1994).

### **3.5. Om användandet av begreppen disciplinering och självdisciplinering**

I den forskning som presenterats om ämnet normativ kontroll förekommer både begreppen disciplinering och självdisciplinering. Disciplinering i Foucaults mening, och med utgångspunkt från exemplet om Panoptikon, uppstår inte genom den integritetskränkande övervakningen som sådan utan som ett resultat av de konsekvenser i form av belöningar och bestraffningar genom blir följden av de övervakade beteendena. Hur individerna beter sig påverkas av i förhållande till dem själva externa belöningar och bestraffningar. Med självdisciplinering menas att beteenden kontrolleras och ändras av motiv som kommer inifrån individerna själva, t.ex. önskan om självförverkligande, karriär m.m. I den här uppsatsen används begreppet självdisciplinering som en sådan kontroll som kan antas komma inifrån individerna själva och inte kan härledas till en externt identifierbar källa.

### **3.6. Work life balance och gränsdragningsteori**

#### **3.6.1. Hem och arbete som domäner**

En diskussion om en gränsdragning mellan hem och arbete förutsätter att det går att definiera och identifiera sådana domäner. Domänerna beskrivs av Clark (2000) ha uppkommit efter 1700-talets industrialisering som gjorde det möjligt för människor att arbeta för sitt uppehälle på andra ställen än den egna gården eller hemmet, där arbetet traditionellt sett tidigare skett. Uppdelning mellan hem och arbete har sedermera gjort att det har bildats två olika kulturella platser, som kommit kan skilja sig från varandra när det kommer till mening och mål. Som exempel lyfter Clark (1998) fram beskrivningar av hur arbetet ses som en domän som tillfredsställer behovet av inkomst och prestation, och hemmet där målet är goda relationer och personlig lycka. Det konstateras att det i och med dessa skillnader kan uppstå konflikter mellan rollerna, då inneboende förväntningar från de båda domänerna kan vara motstridiga. Hög roll-funktion definierar Clark som när det man är tillfreds i båda domänerna med en så liten roll-konflikt som möjligt (Clark, 2000, s. 751). I denna uppsats betraktas dessa domäner som separata kulturella arenor. Begreppet hem eller hemmet används när sysslor utförs eller tankar upptar medvetandet som inte har med anställning eller annat avlönat arbete att göra, oavsett tiden eller platsen detta sker. Och begreppet arbete eller arbetet används för det motsatta, d.v.s. när sysslor utförs eller tankar upptar medvetandet som har med anställning eller annat avlönat arbete att göra, oavsett tiden eller platsen detta sker.

### 3.6.2. Gränsen

Hur ser gränsen mellan arbetet och hemmet ut och vad avgör eller förklarar den? I arbetet *Work/family border theory* delar upp Clark (2000) upp gränsen i tre aspekter: rumslig, tidlig och psykologisk aspekt. De två förstnämnda aspekterna behandlar varifrån man arbetar och när man arbetar. Den psykologiska aspekten är mer svårdefinierad och handlar om hur dessa domäner mentalt skiljs åt eller inte skiljs från varandra i termer av vad som upptar en individs tankar och känslor. Om man t.ex. är mentalt upptagen i tankarna av sysslor eller problem som har med arbetet att göra befinner man sig i arbetets domän oavsett var eller när detta sker (Clark, 2000).

Gränsen mellan domänerna karaktäriseras även av hur lätt eller svårt det är för en individ att röra sig mellan dem och hur gränsen kan töjas åt det ena eller andra hållet. Detta förklaras med begreppet genomtränglighet. Genomträngligheten avgörs av förutsättningarna för en domän att yttra sig i den andra eller som den friktion som finns mellan domänerna, och beskriver hur enkelt eller svårt man tar sig över gränserna mellan domänerna.

### 3.6.3. Roll-segmentering och roll-integrering

Olson-Buchanan och Boswell (2005) använder i studien *Blurring boundaries: correlates integration and segmentation between work and nonwork* roll-integrering och roll-segmentering för att beskriva och analysera gränsen mellan arbete och hem. De menar att den utsträckning i vilken man låter domänerna beblandas och gå in i varandra förklaras med begreppen rollintegrering och rollsegmentering. Den som har en hög rollintegrering kan enkelt och friktionslöst röra sig mellan domänerna. Rollsegmentering förklarar det motsatta, d.v.s. att domänerna (i samtliga tre ovan nämnda aspekter) betraktas som separata och hålls isär. Friktionen i rörligheten mellan rollerna bestäms sedan av det som Clark (2000) benämner genomträngligheten.

I studien visar de bland annat att genomträngligheten från arbete till hemmet är hög i fall personen i fråga starkt identifierar sig med arbetsrollen. De visar på att genomträngligheten, åt båda hållen, är beroende av i vilken grad man identifierar sig med sin professionella respektive sin privata roll. Den som starkt identifierar sig med sin privata roll har lättare att uppvisa hem-domänen på arbetet och tvärtom. Det är viktigt att understryka att det inte går att dra slutsatser om huruvida konflikten mellan domänerna hem och arbete är högre eller lägre beroende på rollintegrering eller rollsegmentering. En person som upplever hög integrering och en annan som upplever hög segmentering kan ha samma grad av work-life konflikt. Jag kommer att använda begreppen som verktyg i analysen av tjänstemännens gränsdragningar. I studien visar artikelförfattarna att

genomträngligheten, åt båda hållen, är beroende av till vilken grad man identifierar sig med sin professionella roll och sin privata roll. Den som starkt identifierar sig med sin privata roll har lättare att uppvisa hem-domänen på arbetet och tvärtom (Buchanan & Boswell, 2005., Clark, 2000).

#### **3.6.4. Autonomi och flexibilitet i arbetet**

Scheiman och Glavin (2008) har undersökt gränsen mellan hem och arbete och dess korrelation med flexibilitet och autonomi i arbetet. Flexibiliteten definieras genom den tidsliga aspekten som när man utför sitt arbete, då hög flexibilitet innebär att du styr ditt schema helt och hållet. Jobb-autonomi å andra sidan beror på hur stor frihet man har i fråga om var och hur man väljer att utföra sitt arbete. Författarna framhåller att det finns en utbredd uppfattning att högre flexibilitet och jobb-autonomi i arbetet leder till goda förutsättningar för att ha en god balans mellan arbete och hem. De kommer fram till att flexibilitet och jobb-autonomi leder till en otydligare gräns mellan arbete och hem och att personer med högre kontroll av schemat och jobb-autonomi är mer benägna att ta emot arbetsrelaterad kommunikation i hemmet (Scheiman & Glavin, 2008). Vidare i det här arbetet kommer jag att använda begreppet autonomi i den betydelse jobb-autonomi beskrivits ovan.

### **3.7. Teorins röda tråd**

I detta arbete utgår jag i analysen av de empiriska underlagen och dokument i min fallstudie från vissa begrepp som är centrala för den nutida både teoretiska diskussionen och praktiska tillämpningen inom HRM, teorier och studier om post-byråkratiska organisationer särskilt i kunskapsintensiva verksamheter samt teorier och studier om work life balance. Dessa berör de nutida vanligt förekommande önskemålen om hög grad av samstämmighet mellan en organisations och de anställdas personliga mål framför allt uttryckt som s.k. mjuk HRM-approach.

Följande begrepp från sådana teorier och studier är centrala för min analys: intrinsikala värden och inre motivation, självförverkligande, makt, empowerment, post-byråkrati, frihet, autonomi och jobb-autonomi, flexibilitet, kreativitet, tillgänglighet, arbetet och hemmets domäner och gränsdragningen mellan dem i tid, rum och psyke, genomtränglighet, flexibilitet, rollintegrering och rollsegmentering vad avser gränserna mellan arbetet och hemmet, styrning och kontroll genom övervakning, normer och kultur som t.ex. visioner och grundläggande värderingar, självdisciplinering, karriär, nät av kontroll och ansvar.

Som ett exempel kan teori om självdisciplinering som företeelse vara relevant även när man diskuterar organisatoriska system som ger större ansvar till individer. Idéer om den disciplinära makten används som grund för förståelse av post-byråkratiska organisationsprinciper som t.ex. autonomi.

Jag anser att begrepp som de ovanstående formar en röd tråd och ett starkt sammanhang. Frågan om WLB och frågan om gränsdragning mellan domänerna arbete och hem i fallstudien, används bland annat som en metod för att pröva i vilken utsträckning Sahlgrenska Universitetssjukhuset som en kunskapsintensiv verksamhet och en del av tidens strömning kan ses vara en post-byråkratisk organisation.

## 4. Metod

### 4.1. Vetenskapsdiskussion

Ansatsen i detta arbete är konstruktivistisk. Genom det synsättet betraktas kunskap om verkligheten som skapad av människor (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Kunskap är med denna utgångspunkt bland annat beroende av sociala omständigheter och sammanhang hur vi väljer att tolka och se verkligheten. Konstruktivism är emellertid inte en solipsism, d.v.s. har inte som kunskapssteoretisk utgångspunkt att det enda vi kan anse som sann kunskap är det vi upplever genom våra egna sinnen (Nagel, 1992, s. 14). Konstruktivister hävdar snarare att kunskap om samhället måste ses mot bakgrund av att den är konstruerad av människan och tillsammans med andra människor, därav begreppet social konstruktivism. Människan och organisationen kan inte betraktas som ett objekt isolerat från sociala betingelser. Konstruktivismen som ansats lämpar sig för detta arbete bland annat eftersom människors uppfattningar om gränsdragningen mellan hem och arbete är sociala konstruktioner. Det gäller givetvis även ett sjukhus som organisation (ibid).

### 4.2. Val av metod

Arbetet är en fallstudie omfattande dels delar av ledningsgruppen på Sahlgrenska Universitetssjukhuset och dels några av SU:s och Västra Götalandsregionens (VGR) viktigaste styrande dokument. De styrande dokumenten används för att tydliggöra hur styrningen går till, på vilket sätt ansvar fördelas och vad som av organisationen förväntas av individen. Intervjuerna används dels för analys och tolkning om de styrande dokumenten och intervjusvaren hänger ihop dels för analys av de intervjuades WLB och hur de förhåller sig till frågor rörande WLB.

Med utgångspunkt från syftet och arbetets kunskapsansats har arbetets empiriska material vad gäller intervjuerna samlats in kvalitativt med semi-strukturerade intervjuer. Det innebär att samma frågor ställts till alla respondenter men att deras svar på de initiala frågorna har styrt följdfrågor och fördjupade samtal. Då det rör sig om människors uppfattningar om fenomen som gränsdragningen mellan arbete och hem, ansvar och kontroll m.m. är detta en metod som ger möjlighet till fördjupning i frågeställningarna med respondenterna. I arbetet har det varit viktigt att respondenterna fått svara på öppna och fria på frågorna då uppfattningar om fenomenet kan variera mycket beroende på vem man frågar. Fördjupningen av frågeställningarna har därför anpassats till

varje individ, för att försöka fånga även förklaringar till och mindre variationer mellan de svar respondenterna ger uttryck för (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

För att vidare kunna förstå och tolka hur intervjupersonerna resonerar kring de aktuella frågeställningarna har det varit viktigt med utrymme för ett dynamiskt material. I detta ligger en utmaning att få respondenterna att prata om samma ämnen och frågeställningar, samtidigt som friheten i samtalet ska bevaras. Respondenterna ska inte känna att ord läggs i munnen på dem eller att mina tolkningar som undersökningsledare av deras svar styr det fördjupade samtalet. Det här har jag förhållit mig till med hjälp av ämnesavgränsningen, som görs genom att samma inledande frågor per frågeställning ställs till samtliga intervjupersoner.

Metoden väljs också grundval av att en intervjuares frågor, särskilt om de är öppna, uppfattas subjektivt av respondenterna och är bland beroende av deras teoretiska och praktiska bakgrund, sociala bakgrund, roll i organisationen, relation till frågeställningarna, hur frågorna ställs (intonation, tonfall m.m.), i vilken kontext de ställs m.m. Detta har varit ytterligare skäl att ha möjligheten att precisera frågor under samtalen och kunna ställa följdfrågor. Följdfrågor är framför allt viktiga för att kunna gå djupare i en frågeställning eller i ett ämne, men även för att kunna styra tillbaka samtalet till grundfrågeställningarna om respondenten avvikit från ämnet. Semi-strukturerade intervjuer gör sig bra för explorativa studier (Davidson & Patel, 2011., Trost, 2011).

Som nämnts ovan var strukturen i de semi-strukturerade intervjuerna att samma huvudfrågor ställdes till alla intervjuade. För att underlätta strukturen av materialet för den senare analysen hade jag kategoriserat frågorna i teman. I första delen av intervjun ställdes ett antal faktabaserade frågor om respondenten och hans eller hennes tjänst. Detta för att få en bakgrundsbeskrivning av personen och för att placera hen i det organisatoriska sammanhanget. Den andra kategorin frågor utgick från generella frågeställningar rörande WLB och slutligen ställdes frågor på teman om ansvar och kontroll. För intervjufrågor se i bilaga 1.



### 4.3. Kvalitet

Att bedöma kvaliteten i ett arbete med den här använda metoden är inte så enkelt. För säkerställande av kvalitet i ett vetenskapligt arbete kan en utgångspunkt vara frågeställningens och metodens validitet och reliabilitet. Begreppen har sina ursprung från positivistisk forskning. Validitet, som rör hela forskningsprocessen, handlar om arbetet med den valda metoden undersöker det problem eller de frågeställningar man hade för avsikt att undersöka. Reliabilitet handlar om förmågan och möjligheten att kunna komma till samma slutsatser vid nya tester och undersökningar (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Uttryckt med lite andra ord avser validitet om den valda metoden fångar och kan ”mäta” det som frågeställningen avser. Reliabilitet avser om de metoder för ”mätning” som använts är korrekta, för de aktuella frågeställningarna och om mätningarna visar ett riktigt resultat. Om man ska mäta massa blir slutsatserna fel om vågen väger fel även om det mäts i gram. Validiteten är lika viktig i alla delar av arbetet och kan i detta arbete säkerställas genom att hela tiden ha blicken riktad mot problemformuleringen och syftet och att den valda metoden stödjer möjligheten att undersöka dessa. Det innebär också att teorier på ett tydligt sätt ska kunna anknytas till forskningsproblemet och vara relevanta för frågan, och att empirin som presenteras är nödvändig för att besvara frågeställningen (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 302).

Särskilt i kvalitativa studier stöter man ofta på problem vad gäller reliabiliteten. Detta dels på grund av det inte finns vedertagna evidensbaserade mätmetoder får sådan samhällsvetenskaplig forskning. Noggrant definierade metoder för att mäta gränsdragning mellan arbetets och hemmets domäner och vad som förklarar förändringar i denna gränsdragning i olika sociala kontexter finns inte. En annan svårighet vid kvalitativa studier handlar om att kunna visa på samma resultat vid en förnyad prövning av samma frågeställning och vid användande av samma metod. Studieledare, miljöer, urval, bransch, social situation mm kommer att skilja och måste antas påverka resultaten.

För att försöka överbrygga kvalitetsproblem som dessa kan man ta stöd av andra begrepp och sätt att mäta för att diskutera kvaliteten. I boken *Kvalitativa forskningsmetoder* lyfter Justesen och Mik-Meyer fram alternativ till kvalitetskriterier för konstruktivistiskt inriktad forskning med intervjuer. Dessa är i vilken grad arbetet är övertygande, relevanta och intressanta (ibid, 2011, s. 41).

#### 4.4. Urval

Urvalet av respondenter ska väljas utifrån kriteriet att de kan bidra till att besvara arbetets frågeställningar. Jag har riktat mig till högre chefer inom sjukvården. Urvalet väljs på grundval av att de förväntas ha ett stort övergripande ansvar i sina yrkesroller med ett omfattande personalansvar samtidigt som befattningarna kännetecknas av en hög grad av autonomi. Vidare är sjukvården kunskapsintensiv. Annan forskning visar att kunskapsintensiva branscher och roller samvarierar med högre grad av jobb-autonomi och att gränsdragningen mellan arbete och hemmet är mindre tydlig.

Mycket av den forskning jag har tagit del av behandlar WLB för anställda i mellanpositioner och längre ner i organisatoriska hierarkier. Resultaten antyder att direkta eller indirekta krav på att jobba mycket, kommer från högre beslutsnivåer. Mot den bakgrunden vill jag undersöka dels hur ledningen för en stor sjukhusorganisation själva ser på frågor som har med WLB att göra. Av den tidigare forskning jag tagit del av har studierna gjorts på konsultfirmor och andra organisationer som kan beskrivas som autonoma i sin karaktär. Det ger skäl att studera hur frågor om autonomi, flexibilitet och work life balance förhåller sig en kunskapsintensiv offentlig organisation.

Urvalet av respondenter baseras inte på sociala kategorier som kön, etnicitet eller sexuell läggning. Det finns visserligen forskningsresultat som indikerar att framförallt kön har en stor inverkan på hur gränsdragningen mellan arbete och hem uppfattas. För mitt arbete är frågor om kön dessvärre inte möjlig att dra slutsatser från eftersom urvalet respondenter är begränsat.

#### 4.5. Forskningsetik

Under arbetets gång har jag försökt följa de fyra huvudkrav som presenteras i arbetet *Forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning* (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet fastställer forskarens skyldighet att förklara för undersökningsdeltagarna om vad arbetet handlar om, att de deltar frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Detta informerades respondenterna om vid intervjutillfället. Samtyckeskravet innebär att deltagarens samtycke för medverkan är en förutsättning för att intervjun ska genomföras. Samtycket gavs vid accepterandet av intervjuerna.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om de medverkande som redovisas i arbetet ska hanteras enligt överenskommelse med respondenten, och att det inte delas med andra obehöriga. Detta informerades intervjupersonerna om i början av varje intervju. Det har beaktats under hela processen eftersom det bara är jag som har haft tillgång till och arbetat med intervjumaterialet. Slutligen innebär nyttjandekravet att informationen om medverkade inte får användas i kommersiella syften eller andra icke-vetenskapliga syften. Så har heller inte skett och kommer inte att ske. En ytterligare etisk aspekt har att göra med hur respondenternas svar behandlas i texten. I det avseendet var jag noga med att fråga varje respondent ifall de hade särskilda önskemål hur redovisningen ska ske och ifall de ville att deras svar skulle anonymiseras. Ingen av respondenterna hade sådana önskemål eller krav. Jag utgår därför från att de har förtroende för att min redovisning av deras svar sker på ett respektfullt och inte integritetskränkande sätt.

#### **4.6. Genomförande**

Första kontakten skedde via telefon med HR-direktören för SU Lars Rydhede. Han uttryckte sig villig att hjälpa mig att få kontakt med möjliga respondenter i SU:s ledningsgrupp och jag fick även kontaktuppgifter till förslagna intervjupersoner. Därefter kontaktade jag dessa via mail med en presentation av uppsatsidén och med förfrågan om de ville delta i en intervju. Av tillfrågade sex personer tackade alla ja, och vi bestämde sedan via mail tid och plats för intervjuerna. Fem av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplats på Sahlgrenska Universitetssjukhuset och en intervju gjordes per telefon. Samtliga intervjuer spelades in med inspelningsfunktion på mobiltelefon och jag antecknade även en del under intervjuerna. Varje intervju inleddes med att jag presenterade frågeställningen för uppsatsen och jag berättade kort om hur intervjun var upplagd. Jag informerade även om konfidentialitetskrav samt att respondenterna kunde avbryta intervjun när som helst och att de var välkomna ställa frågor till mig i fall de undrade över något om upplägget eller frågorna.

Intervjuerna tog mellan 35-55 minuter att genomföra. Jag blev i samtliga fall mottagen med stor vänlighet och stort intresse. Samtliga hörde sig för i samband med att intervjun avslutades om jag var nöjd med intervjun och om jag tyckte att jag hade fått svar på det jag ville. Vid varje tillfälle avslutade jag med att gå igenom mina frågor för att dubbelkolla att ingen frågeställning hade blivit bortglömd.

De intervjuer som genomfördes på respondenternas kontor ansikte mot ansikte spelades in med min mobiltelefon som hade en ändamålsenlig inspelningsfunktion. Telefonintervjun spelades in i mitt hem med inspelningsfunktion på dator. När jag arbetade med det inspelade materialet lyssnade jag långsamt på inspelningarna av intervjuerna och skrev ner och transkriberade i sin helhet det jag bedömde var viktigt. Vidare kodade jag det transkriberade materialet med färgpennor och delade in materialet i fyra övergripande kategorier: gränsdragning, kontroll, ansvar, disciplin. Anteckningar gjordes även för att göra kopplingar till av litteraturen. Under arbetets gång har jag vid flera tillfällen gått tillbaka och lyssnat till delar av intervjuerna.

Det kompletterande material som dokument om SU:s styrning och personalpolicy har inhämtats från deras hemsida och från källor i organisationen. Detta för att förtydliga bilden av hur situationen för ansvar ser ut, och även vilka reella regler det finns rörande WLB.

#### **4.7. Metoddiskussion**

Vad avser det nu redovisade arbetet måste ett antal uppenbara begränsningar nämnas. Min teoretiska referensram är medvetet tämligen bred. Samtidigt är det på grund av tidsbegränsning inte möjligt att ta del av eller inhämta en för stor mängd empiriskt material, varför arbetets slutsatser heller inte kan anses fullt reliabla i strikt vetenskaplig mening. I detta arbete har ambitionen främst varit att pröva sätta upp ett syfte och en metod för att analysera tämligen komplexa frågeställningar.

Det finns ganska många begränsningar och brister som kan påverka kvaliteten i det här arbetet och dess empiriska material i termer av min förståelse av teorierna, arbetets validitet, reliabilitet, min förståelse av de studerade styrande dokumenten för sjukhuset, min förståelse för teorier, urvalet av respondenter, intervjufrågornas kvalitet, kvaliteten av själva intervjuerna, min personliga ingång till just SU:s ledningsgrupp m.m. Trots det anser jag att jag fått fram ett både diversifierat och för arbetets syfte relevant och bra material. Min bedömning är därför att mitt arbete och mina slutsatser är relevanta och förhoppningsvis både intressanta och övertygande.

## 5. Empiri

### 5.1. Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) är en del av Västra Götalandsregionen (VGR)<sup>3</sup>. VGR är ett landsting som omfattar Västra Götalands län och som har ansvaret för all offentligt finansierad sjukvård i länet. VGR leds av ett regionfullmäktige under vilket det finns politiska styrelser. Där hittar man bland annat en regionstyrelse, en hälso- och sjukvårdsstyrelse, fem hälso- och sjukvårdsnämnder och elva styrelser för regionens sjukhus. Bland dessa 11 finns styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Hälso- och sjukvårdsnämnderna beställer varje år den hälso- och sjukvård som regionens sjukhus ska utföra. Det är styrelsen för Sahlgrenska Universitetssjukhuset som skriver en överenskommelse med hälso- och sjukvårdsnämnderna om vården som ska utföras vid sjukhuset. Parallellt med VGR:s politiska ledning finns en tjänstemannaorganisation som ansvarar för att verkställa de politiska besluten. Regiondirektören är regionens högste tjänsteman och är chef för bl.a. sjukhusdirektörerna. För organisationsscheman över VGR se bilagorna 2 och 3.

Det är styrelsen som har det politiska ansvaret för sjukhusets förvaltning och utveckling. Sjukhusdirektören är styrelsens verkställande tjänsteman och rapporterar till såväl styrelsen som till regiondirektören. Sjukhuset är under sjukhusdirektören organiserat i sex s.k. områden som leds av var sin områdeschef som direkt är underställda sjukhusdirektören. Inom områdena organiseras de cirka 50 olika verksamheter som leds av en verksamhetschef. Dessa rapporterar direkt till respektive områdeschef.

Till sjukhusdirektörens hjälp finns sju staber som leds av var sin stadsdirektör. Även stadsdirektörerna rapporterar direkt till sjukhusdirektören. De sju staberna är ekonomi och marknad, HR, forskning, utbildning och utveckling (FoUU), verksamhetsutveckling, kommunikation, medicinsk information samt kansli.

SU:s ledningsgrupp är sjukhusdirektörens främsta strategiska stöd och består av sjukhusdirektören som ordförande, de sex områdescheferna, de sju stadsdirektörerna samt en representant för Sahlgrenska akademien vid Göteborgs Universitet. Sjukhusdirektören är beslutande i ledningsgruppen som behandlar och tar ställning till sjukhusövergripande frågor som främst är av

---

<sup>3</sup> Uppgifterna om Västra Götalandsregionen och Sahlgrenska Universitetssjukhuset har hämtats från VGR:s och SU:s respektive hemsidor samt från intervjuer med ledningsgruppens medlemmar

långsiktig och principiell karaktär. För en organisationsskiss avseende Sahlgrenska Universitetssjukhuset se bilaga 4.

## **5.2. Utvecklingsplan, plan för uppföljning och personalvision**

Några av de för SU viktigaste styrande dokumenten är SU:s utvecklingsplan, SU:s plan för uppföljning av utvecklingsplanen och personalvisionen som är gemensam för VGR och alla dess verksamheter. Dessa tillsammans med kortare versioner av de styrande dokumenten på SU:s hemsida redovisas i bilagorna 5-8.

SU:s utvecklingsplan (bilaga 5) är sjukhusets verksamhetsplan. Där redovisas bland annat sjukhusets vision, en gemensam värdegrund, sjukhusets uppdrag och de övergripande strategierna. I dessa återfinns även målen och aktiviteter för att uppnå dessa. Styrningen utgår dels från den formella organisation som översiktligt har beskrivits ovan. Visionen, värdegrunden, uppdraget och de mål som ska uppnås är främst av normativ karaktär. I utvecklingsplanen finns också tio lite mer specifika strategier och nio övergripande aktiviteter för att dessa strategier ska uppnås. Dessa ska utgå från tre övergripande som formuleras att ”vi har en akutsjukvård i världsklass, vi skapar värde för patienten och vi är landets ledande universitetssjukhus”.

SU:s vision formuleras ”Sahlgrenska Universitetssjukhuset – sjukvård, forskning, utveckling och utbildning med högsta kvalitet” (bilaga 6). Där fastställs även att allt arbete ska utgå från den gemensamma värdegrunden som är ”TILLSAMMANS- för patienten med patienten”. Man säger att allt som görs på SU ska utgå från patienten. Vården med högsta kvalitet ska uppnås ”utifrån patientens behov och erfarenhet och med medarbetarnas kunskap och yrkesskicklighet”. Patienter på SU ska ha rätt att förvänta sig en patientfokuserad verksamhet som ger trygghet och personlig omtanke och som baseras på sakkunskap.

Vidare har SU tre huvuduppdrag. Dessa är att ”ge länssjukvård till invånarna i främst Storgöteborg”, ”ge högspecialiserad vård till invånarna i Västra Götaland och i övriga riket” samt att ”bedriva forskning, utveckling och undervisning”. Det sägs att ”Sahlgrenska Universitetssjukhuset ska bidra till ett gott liv för invånarna i Västra Götaland och att det är alla verksamheters och alla medarbetares ansvar att både ”se till den enskilda individens behov och till regioninvånarnas samlade behov.” Vidare sägs att uppdraget är att SU ”utvecklar vården med fokus på hög kvalitet och patientsäkerhet, arbetar förebyggande och hälsofrämjande, utvecklar

sammanhållna vårdprocesser, erbjuder goda möten i vården, utvecklar och tar aktiv del av ny kunskap samt är en attraktiv arbetsgivare”.

Som nämnts ovan har Västra Götalandsregionen en för alla verksamheter gemensam Personalvision 2021. Visionen består av bl.a. av en värdegrund, punkter om vad som förväntas av medarbetaren och chefen samt riktlinjer för människosyn. Visionen är alltså också normativ. I visionen sägs bland annat att en förutsättning för utveckling av verksamheter är att medarbetarna är engagerade och delaktiga och att möjligheten att kunna påverka sin arbetssituation är stimulerande initiativrikedom, kreativitet och ansvarstagande. I visionen står även att man vill att arbetet i VGR ska upplevas meningsfullt och viktigt.

Utöver detta finns också en mall för uppföljning av SU:s utvecklingsplan (bilaga 7) där långsiktiga mål för anges, vem som är ansvarig för uppföljning ska göras och vad som är målet när kommande år. Där följer man upp hur respektive verksamhets, områdes och sjukhusets totala resultat ligger till. Man följer upp avvikelser mellan utfall och beslutade mål och budgetar.

De ovanstående beskrivningarna av VGR:s och SU:s organisation och de viktigaste styrande dokumenten gör inte anspråk på att vara kompletta och jag är inte helt säker att jag har uppfattat alla aspekter helt korrekt. Beskrivningarna syftar till att illustrera att miljön för ledning, styrning och kontroll för VGR och specifikt för SU både är mycket komplex. I analysavsnittet kommer tolkar jag dessa beskrivningarna och de styrande dokumenten tillsammans med tolkningar och analyser av intervjuerna med delar av SU:s ledningsgrupp. Respondenterna och referat från intervjuerna med dem redovisas i det följande avsnittet.

### 5.3. Respondenterna

Det empiriska materialet för arbetet omfattar främst intervjuer med sex av medlemmarna i SU:s ledningsgrupp som presenteras nedan. Respondenterna är mellan 35 - 67 år och har verkställande befogenheter inom sina ansvarsområden.

**Claire Melin** (38 år) arbetar som kanslichef och hon är tillika SU:s chefsjurist. Rollen som kanslichef omfattar bl.a. diarie- och ärendehantering både för styrelsen och tjänstemannaledningen. Som chefsjurist har hon ett övergripande ansvar över sjukhusets juridiska frågor. Claire är utbildad jurist. **Ali Khatami** (52 år) arbetar som kvalitetsdirektör och chef för staben för kvalitetsstrategi.

Ansvarer omfattar bl.a. det övergripande arbetet med kvalitet- och patientsäkerhet, samt läkemedelsfrågor. Ali är läkare med urologi som specialitet. **Lars Rydhede** (60 år) arbetar sedan 2006 som HR-direktör och är sedan sommaren 2016 tillika även biträdande sjukhusdirektör. Han är chef för SU:s stab för HR och i tjänsten ingår ett övergripande ansvar över sjukhusets HR-frågor. Tjänsten består mycket i att samordna SU:s personalfrågor. Lars är utbildad beteendevetare. **Hans Lönroth** (64 år) arbetar som områdeschef för område 5. Område 5 består av flera delverksamheter som bland andra urologi och plastkirurgi. Varje verksamhetsområde leds av en verksamhetschef som rapporterar direkt till områdeschefen. Området har (liksom alla sex områden) även en egen ledningsstab för vilken Hans också är chef. Hans är läkare med kirurgi som specialitet. **Anette Åqvist Falkenroth** (49 år) arbetar som medicinsk informationsdirektör. Hon har ett övergripande ansvar över IT-relaterade frågor inom hälso- och sjukvård. I tjänsten ingår även hur medicinsk information hanteras i ett bredare perspektiv som t.ex. informationssäkerhet. Anette har haft tjänsten i ca tre år. Hon är utbildad läkare med och har tidigare varit linjechef. **Henrik Sjövall** (62 år) är professor i gastroenterologi och läkare. Han har i denna roll många olika uppdrag. Henrik är anställd inom Sahlgrenska akademien och deltar i SU:s ledningsgrupp som akademins representant. Uppdraget handlar främst om att driva frågor som handlar om forskning och utbildning och vara akademins samarbetsperson på högsta ledningsnivå med sjukhuset.

#### **5.4. Referat från intervjuerna**

Intervjuerna fokuserar på frågor och samtal rörande WLB. De handlar om hur respondenternas gränsdragning mellan domänerna arbete och hem ser ut, om hur de själva förhåller sig till och ser på denna fråga principiellt. Fokuseringen syftar till att undersöka och analysera vad som går att säga genom de svar som framkommer både om respondenternas egna gränsdragningar och om något kan sägas som förklarar deras val och ståndpunkter. Intervjuerna fokuserar också på teman ansvar och kontroll. Vidare används intervjuerna som en metod för att undersöka om SU kan placeras in som en post-byråkratisk kunskapsintensiv organisation, genom analys av deras svar om på frågor om WLB, tillsammans med analys av de ovan redovisade styrande dokumenten.

##### **5.4.1. Gränsdragningen mellan arbete och hem i tid, rum och psyke**

För att underlätta strukturen i redogörelsen används vissa begrepp från teoridelen. I detta avsnitt presenteras respondenternas uppfattningar och förhållningar till gränsdragningen mellan domänerna arbetet och hemmet i de tre aspekterna: tidslig, rumslig och psykologisk aspekt. Även begreppet domän som definierades i inledningen kommer att användas för redovisningen av empirin.



Vad gäller en önskan om att dela upp hemmet och arbetet som domäner, råder vissa skillnader hos respondenterna. Två av dem tycker att det är viktigt med distinktioner mellan det som ska tillhöra arbetets och hemmets domäner. Två andra har inte några synpunkter huruvida en sådan gränsdragning är viktig eller inte, och de resterande två uttryckte sig inte tydligt i det avseendet.

Gemensamt för samtliga intervjuade är att de inte har reglerad arbetstid utan bestämmer relativt fritt när de ska arbeta, med vissa begränsningar som t.ex. obligatoriska ledningsmöten. Svaren och samtalen visar att arbetet inte sällan tränger in i hemmets domän hos alla samtliga respondenter. Samtliga uppger att de arbetar mer än 40 timmar per vecka. De väljer att börja arbeta tidigare eller sluta senare än de normala arbetstiderna ca 8 - 17. Den undre begränsningen är att de enligt avtal ska arbeta 40 timmar i veckan, men det finns inget reglerat tak för hur mycket de ska arbeta. De flesta befinner sig på jobbet mellan 8 och 17, men säger att det sedan sker en del jobbrelaterade aktiviteter även på andra tider och platser. En respondent säger att ”sen jobbar jag mycket hemma. Jag är inte så noga med varifrån jag jobbar. Många väljer att stänga av. Jag gör inte det va.” En annan respondent säger att: ”ibland sitter jag och tittar på telefonen [läser jobbmail, min anm.], och då kan min dotter säga, lägg ifrån dig telefonen o så”. De två citaten visar hur personerna mer eller mindre frekvent arbetar hemifrån, men att de i dessa fallen skiljer sig åt i hur de ser på det.

Det är ofta ledningsgruppens medlemmar som kallar till möten. Citatet nedan visar hur möten på arbetsplatsen då och då placeras utanför normal arbetstid:

”Ibland har man möte med kort varsel, och då är det inte ovanligt att man lägger det utanför arbetstid. Då vet man att dom flesta kan. Ofta är det på stabsnivå eller direktörsnivå. Det sker ungefär någon gång i veckan”.

Vad gäller den rumsliga aspekten av gränsdragningen så utför respondenterna sitt arbete på flera ställen. Alla arbetar från sina kontor, på olika platser inom sjukhusmiljöerna eller i VGR:s lokaler vid möten, i varierande grad hemifrån under eller utanför normal arbetstid eller på väg till och från jobbet. Arbete utanför arbetets lokaler görs ofta när respondenterna arbetar utanför normal arbetstid, främst i hemmet eller på väg till och från arbetet. En av respondenterna försöker att en dag per vecka arbeta hemifrån.

Den sammantagna uppfattningen från intervjuerna att den rumsliga gränsdragningen inte verkar finnas, eller är mycket vag. En som pendlar till arbetet berättar att hen svarar på mail eller gör något jobbrelaterat varje morgon på tåget, och samtliga säger att de ibland kollar igenom och svarar på mail på kvällarna. Det finns således inte några givna platser där en rumslig gränsdragning sker.

Det verkar även finnas goda skäl till att inte göra en rumslig gränsdragning. Tre personer säger att det ofta finns störningar på arbetsplatsen som gör att man inte kan ägna sig åt arbetsuppgifter som kräver längre koncentration. En respondent säger som kommentar till att arbeta hemma ibland:

”Jag tror det är ganska viktigt. Jag brukar alltid säga det att det är därför jag försöker att jobba så mycket hemma, så mycket jag kan då. Det blir inte alls lika ofta som jag hoppats. När jag sitter på jobbet är det två saker jag inte kan göra: jag inte läsa och inte tänka. Amen det går inte va. Du springer från ett möte, så har du kanske en halvtimme emellan till nästa möte med ett helt annat tema, eller en helt annan inriktning. Det går ju inte att sätta sig in i på en halvtimme och försöka vara intelligent i en halvtimme och komma på någonting. Det handlar snarare om att försöka följa med och hitta ett annat tempo. Därför tror jag att det är bra att lämna kontorslokaler ibland, det är då jag kommer på vad jag ska göra mer långsiktigt.”

Ovanstående tyder på att det kan finnas skäl till att ha en friare rumslig gräns, då det kan finnas svårigheter med att koncentrera sig under längre perioder på arbetsplatsen. Skäl som är kopplade till att kunna genomföra sitt arbete. En annan person berättar också om hur möten på dagarna ibland betraktas som hinder för att genomföra ”det riktiga arbetet”.

Det råder störst samstämmighet mellan respondenterna om gränsdragningen mellan arbetet och hemmet vad gäller den psykologiska aspekten. Alla är överens om att arbetet är närvarande mentalt större delen av dygnets vakna timmar. En respondent berättar att det inte är ett jobb som man släpper när man går hem, framför allt när det är saker man inte hunnit med att göra. På samma tema säger en annan respondent att det händer att man ibland ligger vaken och funderar över hur något ska lösas. Det aktualiserar frågan om när man arbetar, då det finns definitionsmässiga svårigheter kring detta. En respondent uttrycker det fint:

”Det är nästan en filosofisk fråga va, när man jobbar, tycker jag. Vad är jobb? Om jag sitter i bilen på väg till jobbet och inte pratar i telefon, men tänker på jobbet, jobbar man då eller? Jag vet inte.”

En annan säger att ”man är på plats åtta timmar om dygnet men jag jobbar ständigt med dessa frågor”. På samma tema säger en fjärde att det är ”knepiggt med gränsdragningen. Många frågor lever kvar över helgen”. Och en femte uttrycker även att hen ibland kan känna stor oro över arbetet när hen ska sova:

”Så det hänger ju med en. Å just det där, att jag vill som gärna vara förberedd innan, och då får man göra det lite i sista sekund, lite för ofta. Och då kan man ligga där på natten och tänka på att nu har jag en utbildning imorgon och jag har inte förberett mig. Det känns inte så bra.”

Samma personer säger att ”det är ju inget jobb jag släpper när jag går hem, och framförallt när det är något jag inte hunnit med.” Citaten visar dels att det ofta är mycket svårt att avgöra när man faktiskt arbetar, och dels att det är svårt med den konkreta gränsdragningen när det handlar om den psykologiska aspekten.

Sammanfattningsvis går att konstatera att respondenterna vandrar över gränsen från arbetets till hemmets domän i alla tre aspekter. Samtliga respondenter har även en positiv inställning till att ha stor frihet över att själva bestämma när och var de jobbar.

#### **5.4.2. Att röra sig över gränser och mellan domäner (roller, identitet)**

I ett krävande arbete i termer av ansvar, det antal uppgifter man har m.m. kan man behöva vara särskilt rustad för att klara av det. Den vanligaste inställningen hos respondenterna var att det inte är ett så stort problem att röra sig mellan domänerna, och för vissa fanns det heller inte ett sådant behov:

”Man har inte två liv, man har ett liv. Jag är emot det här med gränsdragningen. Jag är samma person när jag är hemma och när jag är på jobbet. Det finns folk som är annorlunda. Det är kanske därför jag inte ser nåt. Jag representerar Sahlgrenska oavsett om jag är ute på stan, på disco eller på gardenparty, eller vad fan det är”.

Samma person säger även att ”men för mig har jag aldrig blivit störd [av work life konflikt, min anm.]. Jag har kunnat vara hemma och lagt barnen och sen ta upp datorn för att svara på mail.” En

annan säger att ”Jag har inte problem med att gå och sätta mig en stund vid datorn hemma och jobba”. Citaten visar att dessa personer inte har en önskan att göra en gränsdragning och att det heller inte betraktas som ett problem. Många av respondenterna var avslappnat inställda till att kunna röra sig över gränserna och mellan domänerna. Det sammantagna intrycket är att samtliga respondenter rör sig ganska gränslöst mellan arbetets och hemmets domäner, och många understryker att med tjänsten följer ansvar som gör det nödvändigt. En respondent uttrycker det som att ”man kan inte söka den här typen av tjänster om man inte är beredd på att jobba ganska mycket va”. Mot den bakgrunden verkar respondenterna mena att det finnas underförstådda krav i tjänsten som medför att man måste arbeta mycket och ha en otydlig gräns mellan arbetet och hemmet.

När det gäller att röra sig över domänernas gränser var det ingen som berättade att man ägnar sig åt privata frågor under normal arbetstid, förutom i undantagsfall. Istället finns en skepsis mot att ägna sig åt privata angelägenheter på arbetet. En person säger till exempel att ”jag brukar inte ta samtal under dagtid, vill man ha fatt på mig så skickar ni ett mail eller sms. Men jag vill INTE ha privata samtal, jag sitter ju som regel i någon form av möte”.

En annan berättar på samma ämne att hen vill ha sin privata telefon påslagen på arbetstid, men bara för att vara nåbar ifall något allvarligt skulle inträffa, och var noga med att understryka att den inte användes till annat än det. En tredje respondent berättade, som exempel på när hemmets domän är närvarande under arbetstid, att hen en gång avbröt ett möte då hens mor hade blivit inlagd på sjukhuset. En fjärde person säger att hen ibland jobbar in på kvällarna för att sedan med gott samvete kunna ta en extra lång lunch på stan. Och en femte berättar att hen brukar ta promenader i Botaniska trädgården för att ”rensa huvudet”, och poängterar att hen kan göra det utan att behöva säga det till någon. Promenaden i Botaniska berättades som ett sätt att gå ut för att samla energi till arbetet [min anm.]. Att ägna sig åt privata angelägenheter på arbetet beskrivs således som undantag. Trots detta framhåller fyra personer att det är mycket bra att ibland kunna vara ”ledig” på vad som egentligen betraktas som arbetstid.

Det råder således samstämmighet hos respondenterna att det inte upplevs som ett problem att röra sig mellan arbetets och hemmets domäner. Bara hos en respondent framkom ett par konkreta exempel på när det upplevs som ett problem. Däremot var det tre respondenter som tog upp att deras respektive förmodligen hade haft andra uppfattningar om hur mycket tid de lägger på arbetet i hemmet (underförstått tycker deras respektive att de lägger mer tid på jobb i hemmet än de själva anser, min anm.). Detta indikerar att arbete i hemmet kan upplevas som indirekta problem då personer i respondenternas närhet ser det som ett problem.

Två personer uttrycker ändå en önskan att dela upp det som hör till arbetet och till hemmet mer än vad som nu är fallet och diskuterar dess nödvändighet. Som nämnts använder en respondent två telefoner, en privat och en för jobb, som ett sätt att dra gränser. Hen berättar också att jobbtelefonen ibland ringer när hen är hemma, men att hen vill att det bara ska göras om det ”krisar”. För samma person är ganska vanligt att svara på mail hemma. Det verkar sättas en skarpare gräns mellan direktsamtal och att t.ex. förbereda möten och svara på mail vid arbete i hemmet.

En respondent berättade också hur hen tror att det blir vanligare i samhället att professionella identiteter blir en större del av hur vi uppfattar oss själva. På temat nämndes hur poliser förr i tiden alltid förväntades gå runt och vara lagens väktare. Det tror respondenten har spridit sig.

”den här skaran av befattningar tror jag har ökat. Det är inte så att jag alltid går runt och förväntas vara XXX [benämningen på befattningen, min anm.], det känner jag mig verkligen inte som. Men jag tror att det blir fler och fler som identifierar sig med yrket.”

Respondenten förefaller mena att det blir vanligare att yrket, befattningen eller arbetet blir en större del av hur man ser på sin personliga identitet.

#### **5.4.4. Ansvar**

Andra sätt att förklara hur och varför respondenterna drar gränserna mellan arbetet och hemmet som de gör har att göra med kontroll, modern teknik och deras förhållningssätt till ansvar. Ansvar går för samtliga att beskrivas som stort men opreciserat. Som en väsentlig del i samtliga respondenters tjänster följer ett omfattande ansvar över stora delar av verksamheten, många underställda medarbetare m.m. Till exempel har Lars Rydhede som HR-direktör ett övergripande ansvar i HR-frågor omfattande alla ca 16 000 anställda. Liknande ansvar finns för alla respondenter utom Henrik Sjövall som har ett uppdrag som skiljer sig från de andra. Han är anställd som representant i SU:s ledningsgrupp för Sahlgrenska akademin och har inget chefsuppdrag.

Trots stora formella ansvarsområden fanns det hos respondenterna svårigheter med att konkretisera vad ansvaret bestod i. Gemensamt för alla var att ingen på ett någorlunda precist sätt kunde beskriva hur målen eller uppgifterna för deras tjänst eller deras uppdrag var formulerade. Målen var istället som många beskrev vagt formulerade. En berättade att målen för tjänsten är väldigt diffusa och övergripande och att det senare är det upp till hen att hitta vägar så att målen nås.

En annan respondent gick in lite närmare på hur själva styrningen går till och berättade att först och främst förväntas man att lösa problem med de pengar som finns budgeterade för ansvaret. Vidare förklarade hen att hen samtidigt måste förhålla sig till sjukhusets övergripande mål som är att (1) skapa värde för patienterna, (2) vara ett ledande universitetssjukhus och (3) ha en akutvård i toppklass, samtidigt som det ekonomiska ansvaret kräver att budget ska hållas. Vidare poängterar hen att det finns en ytterligare abstraktionsnivå som är att alltid arbeta för VGR:s övergripande mål att bidra till att skapa ”det goda livet” för regionens invånare. Ledningen på de olika organisatoriska nivåerna upprättar utvecklingsplaner (motsvarar verksamhetsplaner) där de övergripande målen bryts ned till delmål för varje verksamhetsområde, tillsammans med aktivitetsplaner som talar om vad som konkret ska göras för att målen ska nås. Trots detta säger den aktuelle respondenten att

”egentligen vet jag inte vad det finns för förväntningar över huvud taget. Däremot finns förväntningar på att man ska kunna leverera med korta ledtider”.

Ytterligare en annan respondent som är inne på samma ämne, berättar att när man arbetar på ledningsnivå där det bara finns övergripande mål tillkommer mycket arbete utöver [utöver det man i direkt mening förväntas göra, min anm.]. Hen menar att det blir så när man arbetar högt upp i organisationen. Något liknande poängterar en annan respondent:

”När du når en viss lönenivå, har du inte rätt till övertid. Det förutsätts bara att du ska göra ditt jobb, punkt. Underförstått är du inte bara chef på dagtid under veckan, utan du är chef hela tiden. ”

Ansvar att inom budgetens ramar uppnå de nedbrutna målen och därigenom bidra till de övergripande målen är knutet till chefsbefattningarna. Ansvar tenderar därigenom att bli i princip obegränsade. Att det uppfattas så exemplifieras av en respondent som säger att ”det finns många sätt att spränga sig [bli utbränd, min anm.] i det här jobbet, man skulle i princip kunna jobba dygnet runt”. En annan respondent delar uppfattningen och säger att

”Man måste kunna sätta sina egna gränser. Man kan jobba hur mycket man vill i det här jobbet. Där har du ett personligt ansvar att kunna delegera uppgifter och dra egna gränser [för hur mycket man jobbar, min anm.]”

Båda citaten visar något som alla i respondenter är överens om, nämligen att det inte finns någon övre för vilka åtaganden man förväntas ta sig an i tjänsten eller hur mycket man ska arbeta. Det är upp till var och en att sätta sina gränser, för vilka uppgifter man ska göra och inte, och hur mycket man väljer att arbeta utanför ordinarie arbetstid.

Utöver detta uttrycker fyra respondenter att man förväntas vara tillgänglig ofta och för många olika saker. Dels berättas att man ska finnas tillgänglig för att svara på frågor, ”från alla håll”. Dels ska man finnas tillgänglig för viktiga saker. En person säger lite ironiskt att de tre M:en (mail, möten och människor) är det som stör det hen faktiskt vill göra i arbetet. Tre andra personer säger uttryckligen att de tycker att många missbrukar möjligheten att maila för enklare frågor, som de hade kunnat svara på själva om de hade ägnat frågan lite mer energi [min anm.], och säger att de i ledningen måste svara på väldigt många onödiga mail. Detta är även sådant som tyder på att ett preciserat ansvar inte finns för vilka uppgifter respondenterna förväntas göra i tjänsten.

#### **5.4.5. Kontroll**

Det är respektive chefs ansvar på för varje verksamhet på varje beslutsnivå att redovisa goda resultat i förhållande till de fastställda målen. Det är med tanke på hur målen är formulerade sannolikt svårt att avgöra hur mycket den enskilda chefen själv påverkar när mål nås eller inte nås.

Den huvudsakliga uppföljningen och kontrollen av det arbete som utförs av respondenterna personligen sker genom medarbetarsamtal (förtydligande: av individen). Det sker en gång om året, där utvärdering av arbetet och tjänsten görs. Här kan också riktning och uppdrag ändras eftersom. Vid medarbetarsamtalet diskuteras alltså inte sakfrågor om specifika uppgifter utan snarare hur arbetet ska organiseras, bedrivs och vid behov förändras i mer generella termer. Alla respondenter hävdar att de själva följer upp sitt eget arbete i en direkt mening och att kontrollerar själva i fall arbetet är gjort. Jobbet saknar således direkt kontroll av någon överstående i hierarkin. På temat berättar en person:

”Normalt sett skulle jag säga att det följs upp väldigt dåligt. Ehm, på den här nivån. Jag tycker snarare att jag försöker bocka av mig själv genom att jag frågar dom som använder mina tjänster. När jag skriver XXXX [syssla som går att koppla ihop med personen, min anm.], brukar jag fråga så att dom känner sig nöjda och fråga om dom fick svar på sina frågor, och känner sig på det klara med att dom kan ställa följdfrågor ifall de vill”.

I kontexten säger samma person:

”...det är svårt att få en klapp på axeln i den här nivån, så jag har såhär enkla grejor som en beröm-mapp på mailen. Så när någon skriver ’åh tack (namn), det var tydligt och bra och du ger alltid så bra svar eller service.’ Då drar jag inte det där, för man har ju dagar när man känner sig otillräcklig och inte klarar av, och då kan jag inte gå till min chef för en klapp på axeln, så då öppnar jag min beröm-mapp.”

En annan person vittnar om samma sak och berättar att det inte är någon som följer upp hens arbete i en direkt mening. Uppföljningen görs formellt av sjukhusdirektören, men inte på ett strukturerat sätt. Hen säger att ”jag följer upp mig själv. Och jag vill inte ha mer feedback. Det får man inte i det här jobbet”, säger hen. Detta understryker avsaknaden av direkt uppföljning av individer.

När kontroll diskuterades med respondenterna var det också många som kom in på vilka förväntningar de upplever finnas på dem. I de fyra intervjuer där det diskuterades framkom att förväntningarna för samtliga kommer från dem själva. En person säger exempelvis att ”jag har ingen arbetsbeskrivning, format den väldigt mycket själv. Mina förväntningar ligger hos mer hos mig själv än andra.” Och en annan säger att ”jag tror att förväntningarna kommer inifrån”. Det var det ingen som uttryckte att det fanns utifrån kommande konkreta prestationsmässiga förväntningar på dem. Däremot var det tre som tog upp att det finns förväntningar att problem ska lösas. På temat uttrycker en att det finns en uppmaning om att: ”lös problemen med det pengar ni har”. Och samma person berättar också att hen inte riktigt vet vad det finns för förväntningar på hen. Av respondenterna var det tre personer som uttryckte att man ofta förväntas vara tillgänglig ofta för att svara på frågor.

Sammanfattningsvis kan man säga att den formella planen för uppföljning och kontroll endast i liten uppfattning innebär en uppföljning av hur respondenterna klarar sina arbeten. Uppföljningen av respondenterna som individer görs i princip endast en gång per år genom ett medarbetarsamtal. Det är därför rimligt att påstå att uppföljningen och kontrollen av individerna är svag.

Respondenterna är med andra ord i hög grad autonoma samtidigt som det förutsätts att de i stort sett helt och hållet tar egna initiativ och själva kommer på och lägger upp hur de ska sköta sina arbeten och utföra sina uppgifter. Samtidigt som de har en stor frihet - sett till hur de ska sköta och genomföra sitt arbete - är ansvaret nära på gränslöst.

”Uppföljningen sker på många olika sätt. Dels patientperspektiv, medarbetarperspektiv och ekonomiska resultat. Det är ingen egentligen, i egenskap av chef, som följer upp. Sjukhusdirektören gör det, men inte på ett strukturerat sätt”.



#### 5.4.6. Kul att jobba och klaga inte

Trots att alla respondenter har mycket ansvar och arbetar mycket är det bara en som uttrycker önskemål om att jobba mindre. Hen förklarade samtidigt att hen ändå inte upplevde den stora arbetsbördan som ett problem och poängterade att hen i sådant fall hade ett eget ansvar att meddela detta till sjukhusdirektören. Lite motsägelsefullt berättade hen även att anledningen till att hen sökte tjänsten var att det är spännande uppgifter och ett större ansvar, men att hen skulle ändå skulle vilja jobba mindre. Hen underströk slutligen att det inte går i den typen av tjänst hen har. En annan uttrycker sig lite vagare i ämnet att hen skulle vilja ha lite mer tid hemma med sin respektive, men senare i intervjun säger hen sig inte anse att hen arbetar för mycket, och att det i så fall är hens ansvar att sätta gränser. I övrigt säger sig samtliga vara nöjda med hur mycket, var och när de arbetar.

Att arbetet skulle innebära ett stort ansvar och höga förväntningar säger respondenterna att de visste om när de tog tjänsterna. Med få undantag förefaller alla vara överens om att med stort ansvar följer mycket arbete. En del av förklaringen till att respondenterna inte tycks ha något emot att arbeta mycket är sannolikt något samtliga är eniga om: att de älskar sina jobb och tycker att arbetet är intressant och stimulerande. Det är som en av respondenterna säger: ”jag brinner för sjukvården”. En annan säger att: ”jag är kirurg i botten, och har lite grann sett det som min hobby”.

Samtliga nämner också i samtalen att de tycker att deras jobb är viktiga. Att arbeta i hälso- och sjukvårdssektorn innebär att arbeta för tydligt samhällsnyttiga mål, varför arbetet kan motiveras rent etiskt. Två personer uttrycker mer eller mindre explicit att man hade inte hade kunnat ha ett sånt jobb om man inte har en passion för det:

”I och med att man tänker så mycket på jobbet, förutsätter ju det att man tycker att det är intressant. Jag tycker ju att det är jävligt intressant va. Ur ett rent samhällsperspektiv, tycker jag att det är intressant” samt: ”Man behöver ett genuint intresse om man ska pyssla med den här typen av jobb.”

En annan respondent säger att:

”Drivs du utav en lust och en önskan av att göra något som känns bra och som du känner ger effekt, då blir inte arbetet tungt på samma sätt. För timmarna i sig blir inte det intressanta, utan det intressanta blir ju vad du åstadkommer”.

Det är således viktigt att känna att man gör något viktigt, vilket beskrivs som en förutsättning för att kunna hantera arbetsbördan. En person berättar att hen skulle kunna välja att arbeta med något 'enklare' för att sedan släppa jobbet när hen går hem, men att hen har gjort valet att inte göra det eftersom att hen anser att arbetet hen utför i sjukvården är viktigt. Sammanfattningsvis kan man säga att samtliga respondenter motiverar sig själva i jobbet med att arbetet är roligt, intressant och viktigt.

Ytterligare en förklaring till hur respondenterna kan motivera sig kan tänkas komma från något som framkom i alla reflektioner och samtal, utom ett, nämligen att man inte ska klaga när man tycker att det blir jobbigt eller när arbetsbördan blir för stor. En respondent svarade på frågan ifall hen ansåg det finnas en kultur att jobba övertid, att hen inte ansåg det men att hon däremot tyckte att finns en kultur av att inte klaga. Liknande tankegångar kommer från ett ovan redovisat citat (se avsnittet ansvar) som säger att hen inte vet vilka förväntningar som finns förutom att resultat ska nås. I en diskussion om varför vissa kan tycka att det finns svårigheter med att förena hemmet och arbetets domäner förklarar en person det något skuldbeläggande som att:

”Det kanske finns andra som gör det väldigt mycket, men då får dom skylla sig själva [väljer att arbeta hemma, min anm.]. Dålig planering. Ibland tror jag att unga chefer tar en offermantel över axeln va? Att man har blivit liksom offer här och inte får göra massa grejor. Men det väljer du själv, sök ett annat jobb, gör något annat”.

Liknande resonemang hittas hos två andra personer som båda understryker att det är ens egna val att söka och ta en sådan tjänst.

## 6. Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet i relation till de redovisade teorierna. Först analyseras kort SU:s viktigaste styrande dokument och därefter intervjuerna. Sedan görs en sammanfattande analys av det samlade materialet.

### 6.1. Analys och tolkning av styrande dokument

De viktigaste styrande dokumenten med relevans för denna uppsats har bedömts vara beskrivningar av VGR:s och SU:s organisationer, SU:s utvecklingsplan, mallen för uppföljning av utvecklingsplanen, de principer för ledning och styrning som återfinns på SU:s officiella hemsida samt VGR:s och SU:s personalpolicy.

Västra Götalandsregionens organisation är, baserat på styrdokumentet, svåröverskådlig och komplex. Utifrån övergripande visioner och mål har styrelser och förvaltningar mycket egen makt och autonomi när det kommer till att besluta om hur arbetet lokalt ska läggas upp. Regelstyrning förefaller inte tillämpas. Det ser ut på liknande sätt inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset där sjukhusdirektören har det övergripande ansvaret under sjukhusets styrelse som dess verkställande tjänsteman. Medlemmarna av SU:s ledningsgrupp förefaller ha en stor frihet och autonomi när det gäller val av metoder och arbetssätt inom sina egna ansvarsområden. Det verkar även gälla verksamhetschefernas roll och relation till områdescheferna.

Angående SU:s utvecklingsplan kan man säga att själva benämningen utvecklingsplan visar på fokus på just utvecklingsfrågor och inte att följa gemensamma regler och principer. Det konkreta innehållet i utvecklingsplanen i termer av visioner, värderingar, strategier och mål är övergripande med hög abstraktionsnivå. Utvecklingsplanen handlar i breda drag om att styra med normer och kultur, t.ex. genom visioner och grundläggande värderingar. Detaljerade anvisningar för hur arbetet ska gå till finns inte utöver nämmandet av nio aktiviteter som ska genomföras för att bidra till att de fastställda strategierna ska uppnås. Som exempel kan nämnas aktiviteten att ”utveckla och stödja arbetet med värdebaserad vård”. Utifrån dokumenten verkar stor frihet och autonomi gälla för beslut om hur arbetet ska gå till för att visioner, värderingar, strategier och mål ska uppnås. Uppföljning av om regler och rutiner följs verkar inte förekomma. Åtminstone är det ingen fokuserad fråga eftersom inget om detta nämns i utvecklingsplanen.

Som framgår i empiriavsnittet är även personalvisionen 2021 uttryckt på ett övergripande och abstrakt sätt. Visionen som handlar om medarbetarnas delaktighet, involvering och engagemang, att de ska känna att de bidrar med något meningsfullt och samhällsnyttigt är tydliga tecken på organisationens post-byråkratiska inslag och hur man i sin styrning har stora förväntningar på individers initiativförmåga och engagemang. I de styrande dokumenten nämns det ingenstans något om det engagemang medarbetarna ska känna eller den kompetens, kreativitet, lust och empati de ska bidra med förväntas inskränka på arbetets domäner. Heller inte om ett arbete i VGR ska betraktas som ett sätt att leva med engagemanget ständigt närvarande eller bara på arbetet.

Det finns en omfattande kontroll av vilka resultat som verksamheter uppnår, men inte någon uppföljning av vilka metoder som används eller hur arbetet läggs upp för att resultaten ska bli goda. De styrande dokumenten verkar förutsätta att medarbetarna har en hög flexibilitet, autonomi och relativt otydliga gränser mellan arbete och hem. Det finns i alla fall ingenting i de viktigaste styrande dokumenten som talar emot detta.

Sammanfattningsvis uppfyller de viktigaste styrande dokumenten många kriterier för att SU ska benämnas som en post-byråkratisk organisation. Där nämns ingenting om regler och rutiner utan istället handlar det till stor del om styrning med normer och kultur i form av visioner och grundläggande värderingar och om övergripande strategier och mål. Styrningen handlar således mycket om empowerment om att ge de medarbetarna och verksamheterna makt (empowerment) baserat på stor frihet och autonomi om hur arbetet ska läggas upp för att mål m.m. ska uppnås (Johnson, 2009). Man kan även säga att de styrande dokumenten kan spinna en väv av kontroll, med sin kombination av styrning baserat på normer och värderingar, och uppföljning av verksamheternas resultat (Ladva & Andrew, 2014).

## **6.2. Analys och tolkning av intervjuerna**

### **6.2.1. Work life balance**

Gränserna mellan domänerna arbetet och hemmet överskrids av alla sex respondenter i samtliga tre studerade aspekter, tid rum och psyke. I intervjuerna pratar alla sex respondenter om att det är på det psykologiska planet som gränsdragningen mellan arbetet och hemmet är svårast att upprätthålla och där genomträngligheten från arbete och till hemmet till arbetet är hög hos alla.

Genomträngligheten från hemmet till arbetet å andra sidan är mycket lägre och nästan obefintlig. I de händelser det uppträder är det i undantagsfall. Genomträngligheten var således enbart hög från

arbetets till hemmets domän men inte tvärtom. Min tolkning är att det heller inte finns en önskan hos respondenterna om en lägre genomtränglighet från arbetet till hemmets domän (Clark, 2000). Respondenterna kan även sägas arbeta under autonoma och flexibla förhållanden, då de dels själva bestämmer var och hur de väljer att sköta sitt arbete, och dels i hög grad bestämmer när de ska arbeta. I enlighet med Scheman och Glavin (2008) var respondenterna också benägna att ta emot arbetsrelaterad kommunikation i hemmet. Samtliga respondenter visar en hög grad av roll-integrering. Alla rör sig mer eller mindre fritt över domänernas gränser och sannolikt är det en förutsättning för att klara av arbetet.

Sammanfattningsvis är genomträngligheten från arbetets till hemmets domän är hög i samtliga aspekter. Den är högst i den psykologiska aspekten och lite lägre i den tidsliga och rumsliga. Min bedömning är att dessa även samvarierar. På grund av en hög genomtränglighet i den psykologiska aspekten är det sannolikt att genomträngligheten går i samma riktning i de två andra aspekterna, vilket också intervjuerna indikerade (Buschanan & Boswell, 2000).

Eftersom respondenterna nästan uteslutande pratade utifrån yrkesrollen och inte utifrån den privata rollen i sammanhanget WLB, anser jag att det är rimligt att påstå att de i hög grad identifierar sig med yrkesrollen. Det stämmer även med Buchanans och Boswells (2005) slutsats att en hög roll-integrering, från privat roll till arbetsroll, är vanligare hos dem som i hög grad identifierar sig med sin professionella roll. Det är sannolikt en nödvändig förutsättning för att klara av den typ av tjänster som respondenterna har. Överlag finns en relativt låg grad av roll-segmentering, det är lite i empirin som tyder på att de segmenterar identitetsrollerna hem och arbete. Endast en av respondenterna säger sig uppleva en viss konflikt mellan domänerna.

### **6.2.2. Övergripande ansvar utan regler**

Man kan fråga sig vad den höga genomträngligheten från arbetet till hemmet beror på. Som intervjuerna visar är det svårt att precisera respondenternas ansvar till konkreta arbetsuppgifter, även när de övergripande målen brutit ner till delmål. Med stora ansvarsområden och breda målformuleringar ligger ansvaret till största delen hos respondenterna att själva lägga upp sitt arbete och strategi för sitt ansvarsområde. Hur målen ska nås verkar i stor utsträckning lämnas till respondenternas egna engagemang och kreativitet. Även de styrande dokumenten om utvecklingsplan, mall för uppföljning och personalvision är uttryck för detta förhållningssätt i organisationen. Uppföljningen utgår från dokumenterade och beslutade mallar för vad som ska följas upp, när det ska ske och vem som är ansvarig för att uppföljningen görs. Det som följs upp är

alltså hur respektive verksamhets, områdes och sjukhusets resultat totalt ligger till i förhållande till strategier och mål enligt fastställd utvecklingsplan. Åtminstone är det ingen fokuserad fråga eftersom inget om detta nämns i utvecklingsplanen.

Den situation som respondenterna beskriver tillsammans med tolkningen av SU:s styrdokument stämmer väl med den styrning som Maravelias (2003) menar finns inom post-byråkratiska organisationer, där individerna i hög grad själva ansvarar för hur arbetet ska läggas upp och när och var det ska utföras för att de ska prestera och leverera i enlighet med organisationens mål. Som två respondenter uttryckligen sade, är det upp till individerna själva att sätta sina egna gränser för hur mycket de ska jobba. Även mot den bakgrunden kan man säga att SU är en post-byråkratisk organisation. Ytterligare något som visar på post-byråkratiska inslag hos SU:s ledningsgrupp är att en av respondenterna bereddes en ny tjänst för hen skulle få plats i ledningsgruppen. Det indikerar att det är individen som är intressant i sammanhanget och dennes förmåga att klara av ett stort ansvar utan på förhand givna uppgifter.

### **6.2.3. Förväntat engagemang**

Som tidigare redovisats har respondenterna ett övergripande ansvar att leda verksamheten för sitt ansvarsområde (i linje med de övergripande målen för SU), men det finns också mer indirekta ansvar som kommer från förväntningar att vara tillgänglig för lite allt möjligt. Det finns alltså i princip ingen vare sig direkt eller indirekt gräns för var ansvaret slutar, om respondenterna inte väljer att sätta den själv. De styrande dokumenten handlar genomgående om hur verksamheten och medarbetarna ska utvecklas och det sägs att det krävs kreativa medarbetare som drivs av lust, en egen inre motivation, och för att klara detta förutsätts de vara flexibla. I Maravelias (2003) mening och utifrån ett kritiskt management perspektiv är det också en av idéerna med post-byråkratiska organisationer: att med premisen om inkludering och exkludering och försäkran om identitet, uppmana till ansvarstagande och individuellt engagemang för organisationens mål och för flexibilitet. Post-byråkratin som fäster lite uppmärksamhet på gränsdragningen mellan hemmet och arbetets domäner kan med denna som utgångspunkt vara väldigt bra för organisationen, men kanske mindre bra för den som strävar efter att ha en bra WLB som håller sig inom avtalade arbetstider.

Styrningen med brett formulerade mål kan vidare kopplas till det Johnson (2009) kallar empowerment, genom vilket individer ges makt och därigenom även ansvar att engagera sig för att både formulera och därefter uppnå mål, på det sätt denne anser bäst. I intervjuerna framgick att styrningen i hög grad ser ut så. Som en respondent uttryckte det förväntades hen att förhålla sig till

och uppnå de övergripande målen och prestera ekonomiska resultat inom den givna budgetens ramar. Härigenom förväntas respondenten i fråga använda sin kreativitet, initiativrikedom och kanske talang för att skapa bästa sätt att nå målen.

#### 6.2.4. Självförverkligande

Om det är som Maravelias hävdar att post-byråkratiska organisationer kräver mer av människan och därigenom ökar benägenheten för att arbetet tränger in i hemmets domän, förmedlas också en bild av post-byråkratiska organisationer som sådana som inkräktande, vare sig individen vill det eller inte. Kan det vara så enkelt? Svaret är nej. Den som jag uppfattar vara den viktigaste förklaringen till den höga genomträngligheten från arbetets domän till den privata, är att individerna faktiskt vill arbeta mycket och tycker om det. Samtliga menar att arbetet är kul och viktigt, vilket går hand i hand med de strömningar Noon et al. (2013) och Gregg (2011) pratar om att intrinsikala värden och att uppfylla sig själv genom jobbet blir allt vanligare. En person sade att hen ser det som en hobby och annan sade att hen brinner för sjukvården. Intervjuerna tyder således på att en stor del av respondenternas självförverkligande görs genom arbetet och genom rollen genom yrkesrollen. Detta är också VGR:s och SU:s förväntar sig av anställda i organisationen, som det framgår i deras personalvision. Där sägs bland annat att anställda förväntas bidra med stort eget engagemang och egna initiativ, samt tycka att arbetet är viktigt. Sådana förmedlingar förefaller vara något som blir nödvändigt i autonoma organisationer då man inte styr över hur individer genomför sina arbetsuppgifter. I stället behöver man styra vilket förhållningssätt anställda bör ha när man utför det och vilka värderingar som de bör förhålla sig till, s.k. normativ styrning

Intrinsikala motivationsfaktorer kan man därför hävda är en del av den normativa kontrollen inom VGR och SU, åtminstone i den studerande ledningsgruppen. Om man strävar efter självförverkligande på arbetet utan normerande gränser om hur mycket man ska jobba, är det heller inte så konstigt att man väljer att lägga mycket tid på arbetet samtidigt som work life konflikten är låg. Hemmets domän som Clark (2000) menar är en plast att söka personlig lycka, verkar inte längre vara ett givet faktum.

En reflektion om empowerment och självförverkligande kan göras i termer av makt. Om makt, eller skenet av makt (enligt Foucault är makt inget som innehas utan något som uttrycks), ges till någon för att personligen, med sin egen förmåga, nå ett givet mål och inte lyckas, är det då ett personligt misslyckande för individen? En sådan förskjutning av makt genom s.k. empowerment i organisationer kan leda till individer känner ett personligt ansvar över ambitiöst sätta mål och tar ett

personligt ansvar för att stora och komplexa problem ska lösas. Jag anser att det kan ses som uttryck för subtil övervakning av individen. En övervakning vars effekt blir stark mot bakgrund av att prestationerna i arbetet också är en del av självförverkligande. När strävan att prestera i organisationen hos individernas självbild, kan också oförmågan att nå mål eller inte klara av uppgifter leda till en känsla av personlig otillräcklighet och misslyckande som människa. Av respondenterna var det visserligen bara en som tydligt uttryckte oro till följd av höga krav, men faktum kvarstår att samtliga jobbar väsentligt mer än 40 timmar per vecka, är i princip ständigt tillgängliga för arbetet i tid, rum och psyke. De gör det drivna av inre motivation men det är oklart hur de skulle hantera omfattande misslyckanden att uppnå de egna målen.

Resonemangen om självförverkligande visar att formuleringen ”organisations- och företagsliv rör sig längre in i den privata domänen” likväl kan ses från andra hållet: det som traditionellt har tillhört privata domänen rör sig längre in i arbetets domän. Frågan om huruvida det är individens val, eller är om det organisationens och samhällets påtryckningar i form av normer som gör att man vill detta, tillhör en annan diskussion - men är för den delen perspektivgivande.

### **6.2.5. Förväntningar i tjänsten**

Andra förklaringar jag anser mig funnit i det empiriska materialet till varför genomträngligheten var hög från arbetet till hemmet, var i sättet respondenterna pratade om sina tjänster. Samtliga respondenter uppgav att det inte fanns yttre påtryckningar och förväntningar om att arbeta utanför ordinarie arbetstid och att en kultur där sådant anses eftersträvansvärt fanns heller inte. Däremot sades att man inte kan söka en sådan tjänst om man inte är beredd att arbeta mycket. Det visar att motivationen att arbeta kommer inifrån respondenterna själva. Min tolkning är därför att det finns en kultur av förståelse att arbeta mycket men inte en kultur av att det anses eftersträvansvärt i sig.

Genom att prata om tjänsterna som extra krävande menar jag att det skapas ansvarslogik som reflekteras tillbaka på respondenterna själva om de skulle uppleva att de arbetar för mycket. Om de själva har sökt jobbet, med underförstådda förväntningar om att det kommer att krävas att arbeta mycket, är det också deras ”fel” om de tycker att de trots allt jobbar för mycket. Här går även göra kopplingar till det vad Grey (1994) och att karriär som diskurs också bör betraktas som en komponent i självdisciplinering. Grey menar att sättet att prata om karriär konstituerar en del av den osynliga kontrollen. Då karriär och högre positioner anses vara eftersträvansvärda blir konkurrensen om tjänsterna hög, varför man även kan tänka sig att ett konkurrensmedel hos de som söker och innehar tjänsterna blir att arbeta ganska gränslöst.



Baserat på intervjuerna tycks det även finnas en kultur för att man får skylla sig själv om man jobbar för mycket, eller om man inte flaggar för att man inte kan jobba så mycket. En del av den normativa kontrollen verkar således vara inbyggd i förväntningarna om tjänsterna och en kultur av acceptans för att jobba mycket. Maravelias menar också att post-byråkratiska organisationer uppträder i miljöer som präglas av stark konkurrens och med utgångspunkt i att SU är en post-byråkratisk organisation, är det också rimligt att anta att sådana kulturer vidmakthålls. Om man inte klarar av att leva upp till de underförstådda förväntningarna i tjänsten, finns det någon annan som är villig att ta platsen.

En kultur för acceptans av att arbeta mycket, tyder även på att det rimligen bör vara stigmatiserat att inte orka. Ansvarslogiken finns även i post-byråkratiska system som sådana. Då det bygger på frivillighet finns det inte direkt någon att skylla på om det "blir för mycket".

### 6.3. Övervakning

På grund av att den nästan totala avsaknaden av formella uppföljningar rörande individernas prestationer, måste individerna i hög utsträckning följa upp sitt eget arbete. Trots detta behöver styrelsen och sjukhusdirektören och styrelsen ändå på något sätt säkerställa att medlemmarna i ledningsgruppen sköter sitt jobb. Detta talar för att det istället finns en informell eller normativ kontroll - och som Deetz (1998) påpekar är det en nödvändighet i kunskapsintensiva organisationer.

Respondenterna säger i intervjuerna att de arbetsrelaterade kraven kommer inifrån dem själva. De säger sig inte uppleva att någon annan ställer direkta eller indirekta krav på vad som förväntas av dem i termer av hur de lägger upp sitt arbete eller hur mycket de arbetar. Respondenterna förväntas vara autonoma och självständiga i sitt arbete. Istället följer de upp sig själva och t.ex. genom att "bocka av" när de utfört ett arbete väl eller nått resultat eller mål. Som en person sade kan man inte förvänta sig bekräftelse från sin chef utan man får berömma sig själv i arbetet, för vilket ändamål en respondent hade skapat en egen beröm-mapp i mailen.

Med Foucaults (1987) teori om övervakning är min tolkning att respondenterna i stället behöver vara sina egna morötter och piskor för att uppmuntra eller rätta sina beteenden och ageranden, och därigenom leva upp till de förväntningar och normer som makten förmedlar (förväntningar och normer som ovan berörts som att prestera med korta ledtider, inte klaga om det blir jobbigt, finna

mening i arbetet och arbeta mycket). Respondenterna kan sägas vara självdisciplinerade eftersom de utövar en egenkontroll som utgår från en inre motivation och där övervakningen inte sker på annat sätt. Övervakningen går inte att härleda från en direkt identifierbar extern källa, och övervakningens effekt blir rimligtvis att kanske därför än starkare. I och med att nätet av kontroll, i Ladva & Andrews (2014) mening utgörs av sådant som i en konkret mening inte går att peka på är min tolkning att eventuell stress och oro som kopplas till övervakningen är svår att klaga på. Dessutom är sker kontrollen av en själv, inte av någon annan.

Det skiljer sig från Foucaults idé om disciplinering där övervakning och därigenom kontrollerande av beteenden kommer från identifierbara källor. I termer av Ladva och Andrews begrepp web of control verkar det som att respondenternas nät utgörs av vad som står i parenteserna ovan. Kontrollen och övervakningen av sig själv och sina egna arbetsinsatser är nödvändig i den post-byråkratiska kunskapsintensiva miljön, och därför i SU:s miljö.

## 7. Slutsatser och förslag till fortsatta studier

### 7.1. Slutsatser

Syftet med denna uppsatt är att undersöka hur gränsen ser ut mellan arbetet och hemmets domäner för medlemmar av SU:s ledningsgrupps och hur de ser på och hur de förhåller sig till denna gränsdragning. Vidare är även syftet att förklara respondenternas gränsdragning mellan arbetet och hemmet samt att undersöka hur situationen för uppföljning och kontroll av deras arbete ser ut. Vidare är även syftet att undersöka om en stor offentlig och kunskapsintensiv verksamhet som ett stort sjukhus uppfyller kriterier från forskningen för att sägas utgöra en post-byråkratisk organisation. Jag anser att samtliga frågeställningar vara besvarade på ett tillfredställande sätt i analysen med utgångspunkt från redovisade teorier samt begrepp och analysverktyg från teoriavsnittet. Nedan följer en sammanfattning av mina slutsatser.

Mot bakgrund av analysen och tolkningen av SU:s styrande dokument och intervjuerna med de sex respondenterna menar jag att SU är en post-byråkratisk organisation. Min slutsats är att dessa sex i hög utsträckning drivs av en egen inre motivation som baseras på att de tycker att arbetet är viktigt, meningsfullt och roligt men även på att befattningarna är förknippade med prestige och lyckade karriärer.

Respondenterna arbetar mycket och visar på en hög genomtränglighet från arbetets till hemmets domän. Respondenternas arbetssituation präglas av autonomi och flexibilitet i arbetet. De förefaller överlag vara nöjda med sina situationer gällande uppdelningar av arbete och hem. Förklaringar till varför gränsdragningen ser ut som den gör knyts till autonomi och flexibilitet i arbetet, inre motivation, underförstådda kriterier i tjänsterna och en kultur av att inte klaga. Respondenternas work life balance karaktäriseras således av att de arbetar mycket och mer än normal arbetstid d.v.s. 40 timmar per vecka. Även det är något man kan förvänta sig i en post-byråkratisk organisation.

Situationen för kontroll kan beskrivas som normativ. Den baseras på en inre motivation som utgår från att arbetet upplevs meningsfullt, viktigt och roligt. av Den normativa kontrollen utgår även från underförstådda förväntningar att man ska arbeta mycket och en kultur av att inte klaga. Dessa förhållanden tillsammans bildar en subtilare form av övervakning under vilken respondenterna kontrollerar sig själva och därigenom är självdisciplinerade.

Studien visar även hur idéströmningar och centrala begrepp i nutida arbetsliv och work life balance-diskussioner återfinns inom en stor kunskapsintensiv verksamhet i den offentliga sektorn och bildar där en sammanhängande helhet som kan kopplas ihop. Några sådana begrepp är frihet, autonomi och jobb-autonomi, flexibilitet, genomtränglighet, tillgänglighet, rollintegrering och rollsegmentering, styrning och kontroll genom normer och kultur som t.ex. visioner och grundläggande värderingar, inre motivation, självförverkligande, makt, empowerment, självdisciplinering, karriär, nät av kontroll och ansvar.

## **7.2. Förslag till fortsatta studier**

Mina slutsatser kanske sägas vara förväntade. Det vore kanske mer förvånande om inte tendenser i nutida HRM-diskussioner, organisering baserat på post-byråkratiska principer och ett arbetsliv där arbetet i termer av work life balance tränger mer in i hemmets domän även skulle omfatta offentliga verksamheter. Å andra sidan har jag inte i den litteratur som jag läst funnit att det har visats tidigare. I den bemärkelsen kan kanske min uppsats lämna ett bidrag.

Vidare menar jag att ett fynd som kan vara nytt är att post-byråkratiska organisationer och styrsätt genom bl.a. flexibilitet, tillgänglighet och empowerment, understödda av hård konkurrens om tjänster kan vara problematiskt från WLB-synpunkt, p.g.a. att det i sådana system finns inbyggda ansvarslogiker som reflekterar ansvaret tillbaka på individen och dennes egna val och beslut. Även om det av individer i ledande ställning inte upplevs som problem, kan det få negativa konsekvenser för andra i organisationen. Det kan problematiseras i termer av makt. Ledningen uttrycker genom sitt beteende normerande förväntningar till underställda medarbetare. Vad ledningen förväntar sig uttrycks lika mycket eller kanske mer genom vad de gör än vad de säger. Ledningens uppvisade beteende kan därför skapa normer om att man förväntas arbeta mycket nedåt i organisationen. Sådana normer tillsammans med en ökad tendens om att man bör uppfylla sig själv genom arbetet kan ge anställda sämre förutsättningar vad gäller att ha en WLB som innebär att arbeta max 40 timmar i veckan. Detta tillsammans kan leda till stress och oro. Om både organisationen uttrycker och de anställda själva vill att arbetet ska vara en stor del av självförverkligande kan ett misslyckande för en individ att nå organisationens och sina egna mål trots mycket arbete reflektera tillbaka till dem själva med en ännu mer förstärkt känsla av personligt misslyckande som människa. Det kan vidare leda till försämrade arbetsmiljö och fler stressreaktioner.

Frågan är högst aktuellt även med tanke på SU:s befintliga personalbrist och svårigheter att få vårdpersonal att arbeta kvar. En spaning är att post-byråkratiska system och kulturer om acceptans att arbeta mycket kopplas till detta. I bakgrundsavsnittet redovisades att antalet sjukskrivningar av stressrelaterade orsaker ökar och att det framför allt drabbar kvinnor som arbetar i s.k. kontaktyrken, där man arbetar direkt med människor. Sådana arbeten ligger högst i sjukskrivningsstatistiken och de återfinns företrädesvis i den offentliga sektorn (DN, 2017). I kontaktyrken är det vanligt med s.k. samvetsstress, d.v.s. stress som beror på att individen upplevt glapp mellan det man vet att man kan och skulle vilja göra men inte hinner med (Åhlin, 2015). Fortsatta studier hade därför kunnat handla om samvetsstress och hur detta relateras till individualism i organisationer och styrmetoder som empowerment.

Studiens slutsatser ger även skäl till att diskutera eventuella begränsningar för kommunikation utanför reglerad arbetstid, framför allt med avseende på när chefer får höra av sig till medarbetare och underställda. I Frankrike har man lagstadgat att företag med mer än 50 anställda måste skriva riktlinjer som berör detta, vilket kan förbjuda chefer att maila anställda under vissa tider (Expressen, 2016).

Att offentlig verksamhet, åtminstone SU, kan beskrivas som post-byråkratisk förtjänar större plats i studier och forskning rörande autonomi i arbetsliv och dess konsekvenser. Det är särskilt intressant då offentliga verksamheter ofta kritiserats för att vara byråkratiska och statiska. Här verkar två i stora delar motsatta organisationsprinciper, den regelstyrda byråkratin och den flexiblare post-byråkratin, finnas i samma organisation samtidigt. Fortsatta studier hade kunnat handla om hur byråkratin möter och finns samtidigt med post-byråkratin.

Även om post-byråkratiska organisationer och nutida HRM-inspirerade styrmetoder uppriktigt drivs av en ambition att på ett humant sätt få anställdas mål att överensstämmas organisationens, kan en sådan ledning och styrning leda till negativa konsekvenser för individer i organisationen. Det vore intressant med studier av om det kan förhålla sig så.

Kanske är det så att nutida arbetsliv med sina omfattande, humana och välmenande ambitioner om självförverkligande genom arbetet, som Jean Paul Sartre uttryckte det i andra sammanhang, dömer oss till frihet<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Jean Paul Sartre, Varat och intet, 1943.

## 8. Bilagor och referenser

### 8.1. Referenser

Allvin, Michael, Christin Mellner, Fredrik Movitz, & Gunnar Aronsson. 2013. *The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions*. Nordic Journal of Working Life Studies [Online], Vol. 3, No. 3. pp. 99-116. Web. 24 Nov. 2016

Almqvist, Roland. 2006. *New public management: NPM; om konkurrensättning, kontrakt och kontroll*. Liber, Malmö

Alvesson, Mats. 2004. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press Inc, New York.

Buchanan, Julie., R. Boswell. 2005. *Blurring boundaries: Correlates integration and segmentation between work and nonwork*. Journal of Vocational Behavior. Vol. 68. pp - 432-445.

Carlsson, Annika. 2017. Artikelserie: *kvinnor drabbas värst av stressen*. DN. 7 januari.

URL:

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/kvinnor-drabbas-varst-av-stressen/> (Hämtad: 2016-01-08)

Clark, Cambell. Sue. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. Human Relations. Vol. 53. pp. 747-770.

Davidson, Bo. & Patel, Runa. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Deetz, Stanley. 1998. Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance. I McKinlay, Alan., Starkey, Ken (red.). *Foucault, Management and Organization Theory: from panopticon to technologies of self*. Sage, London. 152 - 170

El-Mochantaf, Christer. 2016. Chefen förbjuds att mejla efter arbetstid. Expressen. 27 maj

URL:

<http://www.expressen.se/nyheter/chefen-forbjuds-att-mejla-efter-arbetstid/> (Hämtad: 2016-01-14)

Foucault, Michel. 1987. *Övervakning och straff*. Moderna klassiker. Upplaga 4. Arkiv förlag, Lund

Gregg, Melissa. 2011. *Work's Intimacy*. Polity Press, Cambridge.

Grey, Christopher. 1994. *Career as a project of the self and labour process discipline*. Sociology. Vol. 28. No. 2: 479-497

Grey, Chris. 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur AB, Lund.

Dahlberg, Anna. 2015. Ledare: flykten från välfärden är en samhällsfara. Expressen. 26 september  
URL:  
<http://www.expressen.se/ledare/anna-dahlberg/flykten-fran-valfarden-ar-en-samhallsfara/> (Hämtad: 2016-12-25)

Johnson, Phil. 2009. *HRM in changing organizational context*. I Wood, Geoffrey T. & Collings, David G (red.) *Human Resource Management - a critical approach*. Taylor and Francis.  
Elektronisk resurs. (Hämtad 2016-16-12)

Justesen, Lise., Mik-Meyer, Nanna. 2011. *Kvalitativa metoder - från vetenskapsteori till praktik*. Studentlitteratur AB, Lund.

Kvale, Steinbar., Brinkmann, Svend. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervju*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lind, Rolf. (2014). *Vidga vetandet. En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lundqvist, Karin. 2001. *Perspektiv på nätverkssamhällets framväxt: mot en ny ekonomi och en ny arbetsvärld*. VINNOVA, Stockholm

Maravelias, Christian. 2003. *Post-bureaucracy - control through professional freedom*. Journal of Organizational Change Management, vol. 16:5, p. 547 - 566

Nagel, Thomas. 1992. *Vad är mening med alltihop?* Bokförlaget Nya Doxa, Nora.

Noon, Mike., Blyton, Paul., Morell, Kevin. 2013. *The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society*. Upplaga 4. Palgrave Macmillan, Hampshire.

Ladva, Punja. & Andrew, Jane. *Weaving a web of control: "The Promise of Opportunity" and work-life balance in multinational accounting firms.*, Auditing & Accountability Journal. Vol. 27, No, 4. pp. 643-654.

Shieman, Scott. Glavin, Paul. 2008. *Gender, Flexibility at Work, and the Work-Home Interface.* Social Problems. Vol. 55. pp. 590-611.

Trost, Jan. 2011. *Kvalitativa intervjuer.* 4e uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.* (Hämtad 2016-11-25)

URL:

[http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) (Hämtad 2016-11-24)

Åhlin, Johan. 2015. *Stress of conscience and burnout among healthcare personnel working in residential care of older people.* Diss. New Series, No. 1702, Umeå University

## **8.2. Bilagor**

Bilaga 1: Intervjufrågor

Bilaga 2: Politisk organisation Västra Götalandsregionen

Bilaga 3: Tjänstemannaorganisation Västra Götalandsregionen

Bilaga 4: Organisation Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Bilaga 5: Utvecklingsplan för Sahlgrenska Universitetssjukhuset 2016

Bilaga 6: Om Sahlgrenska Universitetssjukhuset och styrande principer från sjukhusets hemsida

Bilaga 7: Uppföljning av Sahlgrenska Universitetssjukhuset utvecklingsplan 2016 – mall

Bilaga 8: Personalvision för Västra Götalandsregionen 2021



## **Intervjufrågor**

### **Inledande frågor**

- Kan du beskriva din tjänst och ditt uppdrag?
- Hur länge har du haft ditt uppdrag?
- Hur är målen för din tjänst/ditt uppdrag formulerade?
- Kan du beskriva hur en tynsiktig arbetsdag ser ut?

### **Work life balance**

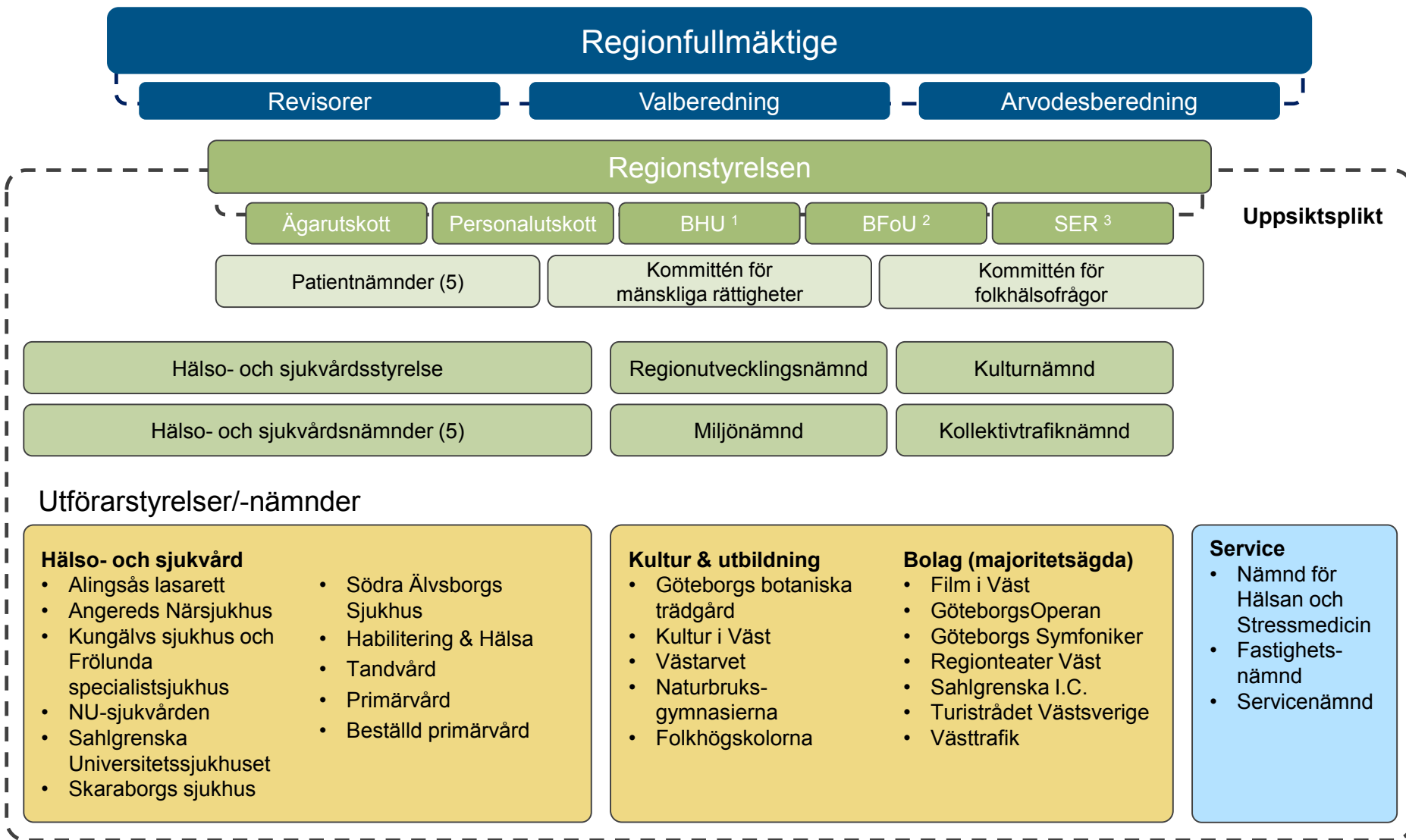
- Ungefär hur många timmar arbetar du per dag?
- Hur ser du på gränsdragningen mellan arbetsliv och fritid?
- Tycker du att det är viktigt med en sådan gränsdragning?
- Har du exempel på när arbetslivet är närvarande i privatlivet?
- Har du exempel på när privatlivet är närvarande i arbetslivet?

### **Ansvar och kontroll**

- Varför arbetar du utanför ordinarie tid?
- Vilket eller vilka är de viktigaste skälen till att du gör det?
- Upplever du att det finns ett förväntningar att du bör arbeta mer än 40h/vecka?
- Har du förväntningar på att dina arbetare ska jobba mer än heltid?
- Vilka arbetsmässiga förväntningar anser du finns på dig?
- Hur följs dina arbetsinsatser upp?
- Hur vill du beskriva att uppföljningarna påverkar dig?

# Politisk organisation i VGR

Bilaga 2



<sup>1</sup> Beredningen för hållbar utveckling

<sup>2</sup> Beredningsgrupp för FOU-frågor

<sup>3</sup> Samråd för externa relationer



# VGR:s tjänstemannaorganisation

Revisionsenheten

Regiondirektör

Patientnämndernas kansli

Koncernkontoret

## Sjukhus

- Sahlgrenska Universitetssjukhuset
- Skaraborgs sjukhus
- Södra Älvsborgs Sjukhus
- NU-sjukvården
- Alingsås lasarett
- Kungälvssjukhus
- Frölunda specialistsjukhus
- Angereds Närsjukhus

## Kulturförvaltningar

- Kultur i Väst
- Västarvet

Naturbruksförvaltningen

Folkhögskoleförvaltningen

Göteborgs Botaniska trädgård

Västtrafik AB

## Kulturbolag

- GöteborgsOperan
- Göteborgs Symfoniker
- Film i Väst
- Regionteater Väst

## Övriga bolag

- Sahlgrenska I.C. AB
- Turistrådet Västsverige AB

Närhälsan

Stiftelser

Folktandvården

Habilitering & Hälsa

Västfastigheter

Regionservice

Hälsan och Stressmedicin

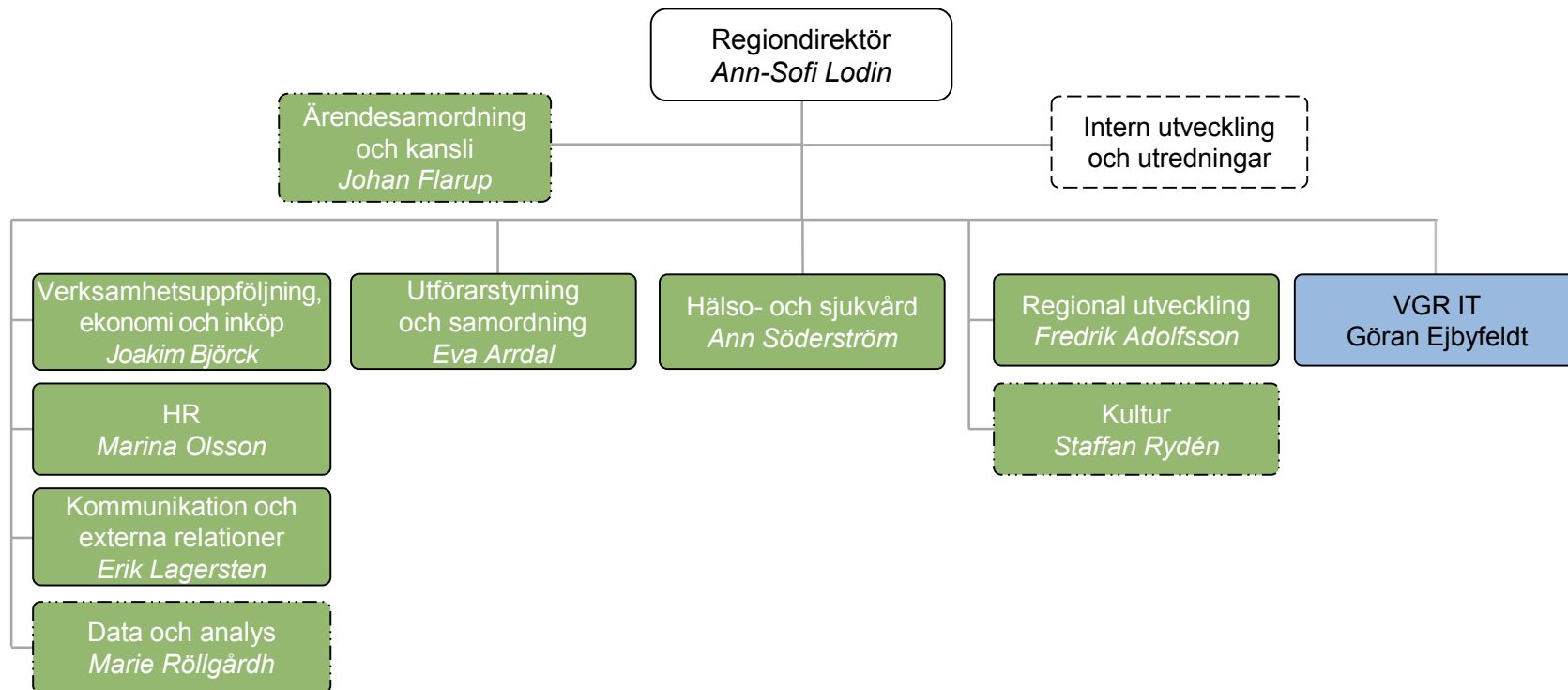
■ Granskande verksamhet

■ Utförarverksamheter

□ Serviceverksamheter

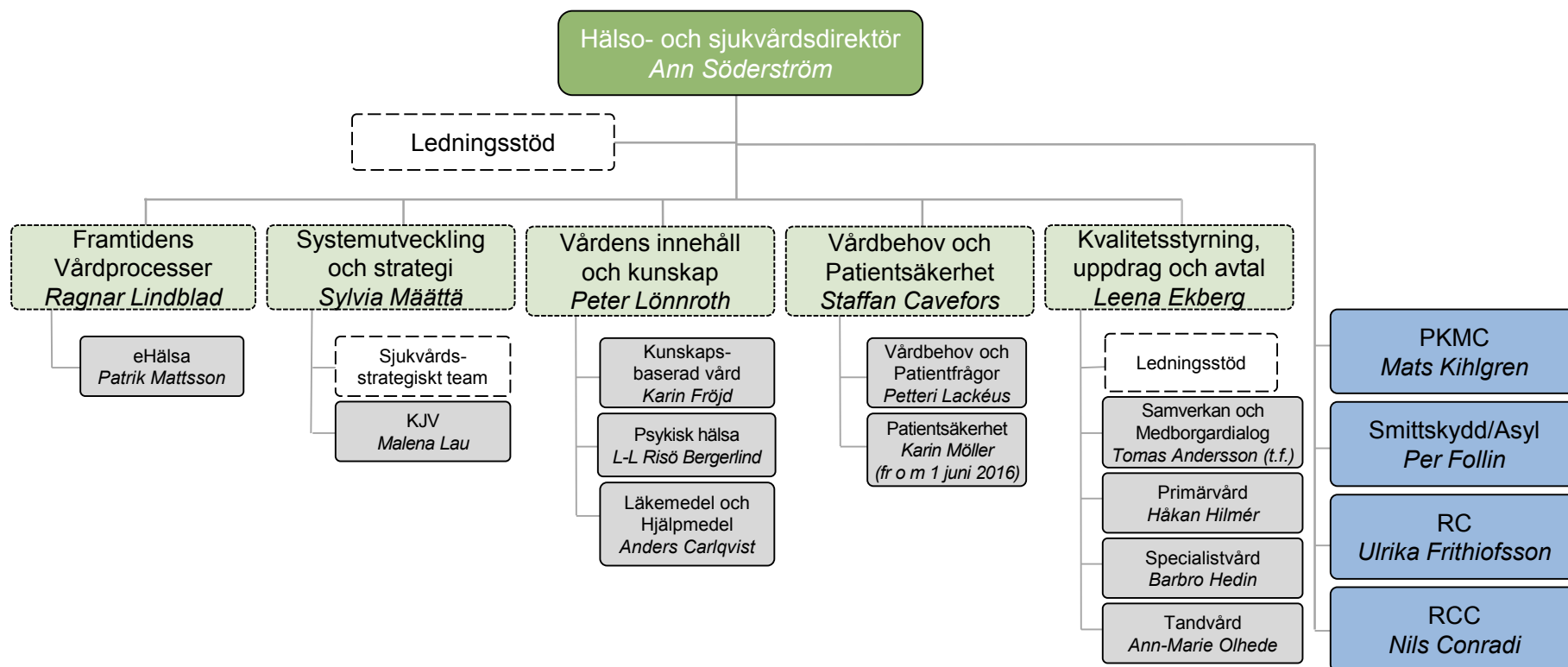
■ Samordnat kansli för stöd till regionstyrelsen och centrala nämnder inklusive hälso- och sjukvårdsnämnderna.

# Koncernkontoret



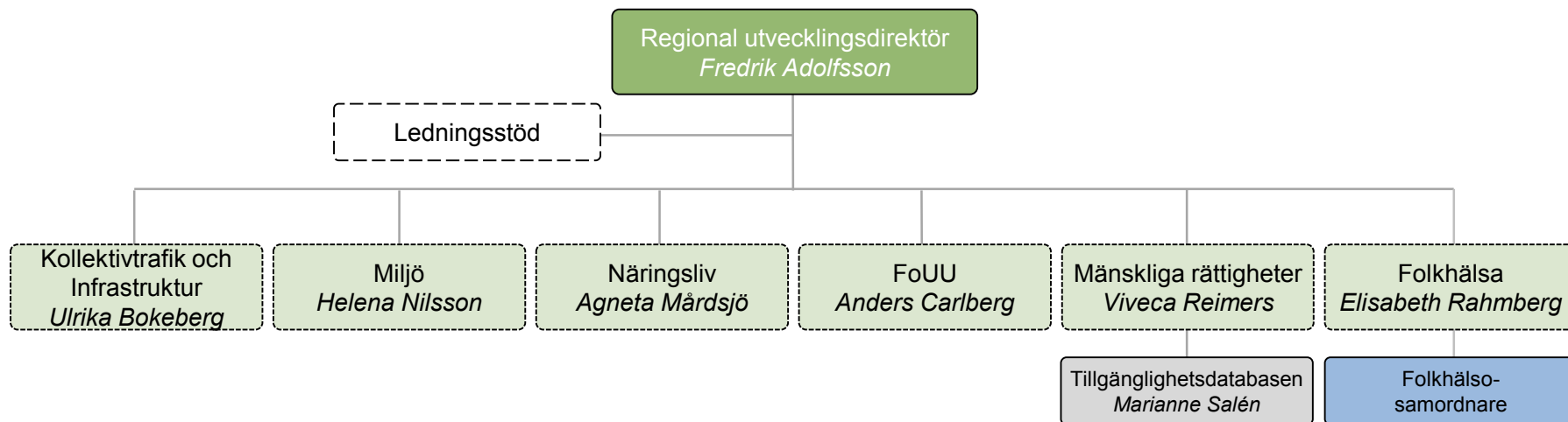
- Koncernstab
- Enhet. Rapporterar direkt till regiondirektören
- Koncernavdelning
- Regiongemensam utförarverksamhet

# Koncernstab hälso- och sjukvård



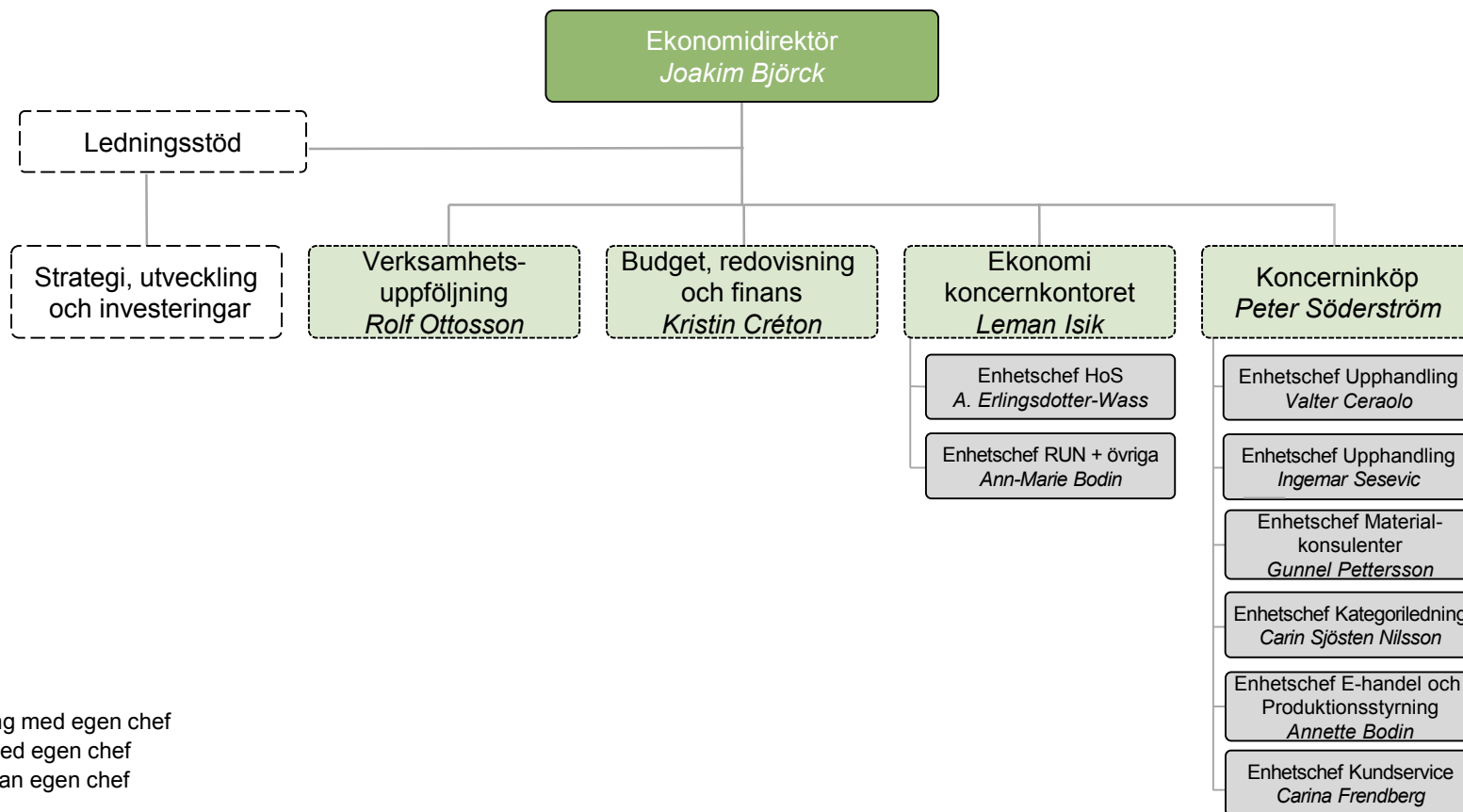
- Avdelning med egen chef
- Enhet med egen chef
- Team utan egen chef
- Regiongemensam utförarverksamhet

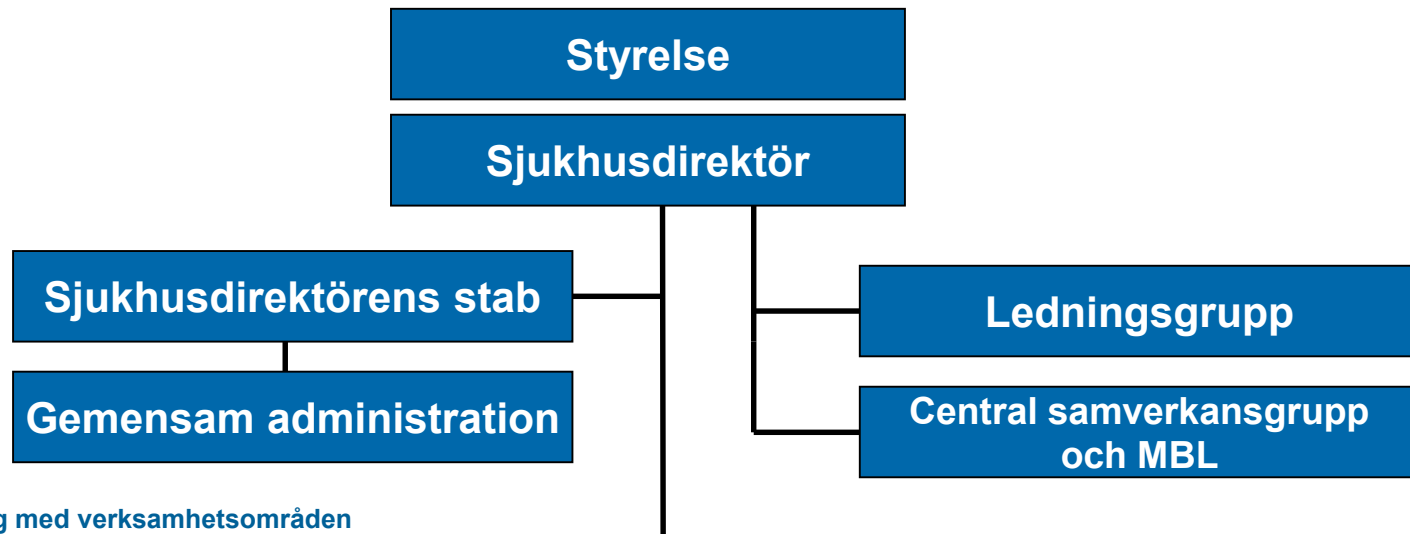
# Koncernstab regional utveckling



- Avdelning med egen chef
- Enhet med egen chef
- Team utan egen chef
- Regiongemensam utförarverksamhet

# Koncernstab verksamhetsuppföljning, ekonomi & inköp





## Områdesindelning med verksamhetsområden

Område 1	Område 2	Område 3	Område 4	Område 5	Område 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akutsjukvård och Barnkirurgi</li> <li>• An/op/iva/radiologi/fysiologi</li> <li>• Kardiologi inkl. hjärtkirurgisk sjukvård</li> <li>• Kvinnosjukvård</li> <li>• Medicin barn</li> <li>• Neonatologi</li> <li>• Neurologi, psykiatri och habilitering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An/Op/Iva Östra</li> <li>• Bemanningsservice</li> <li>• Beroende</li> <li>• Kirurgi Östra</li> <li>• Medicin, Geriatrik och Akutmottagning Östra</li> <li>• Neuropsykiatri</li> <li>• Psykiatri Affektiva</li> <li>• Psykiatri Psykos</li> <li>• Rättspsykiatri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An/Op/Iva Mölndal</li> <li>• Arbetsterapi och Fysioterapi</li> <li>• Avancerad Rekonstruktion av Extremiteter</li> <li>• Geriatrik Mölndal</li> <li>• Handkirurgi</li> <li>• Medicin och akutverksamhet Mölndal</li> <li>• Ortopedi</li> <li>• Ortopedteknik/Sterilteknik</li> <li>• Ögonsjukvård</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infektion</li> <li>• Klinisk fysiologi</li> <li>• Klinisk immunologi och transfusionsmedicin</li> <li>• Klinisk kemi</li> <li>• Klinisk patologi och genetik</li> <li>• Klinisk mikrobiologi</li> <li>• Medicinsk Fysik och Teknik (MFT)</li> <li>• Radiologi</li> <li>• Reumatologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An/Op/Iva Sahlgrenska</li> <li>• Hud- och könssjukvård</li> <li>• Hybrid och intervention</li> <li>• Kirurgi Sahlgrenska</li> <li>• Njurmedicin</li> <li>• Onkologi</li> <li>• Plastikkirurgi</li> <li>• Transplantationscentrum</li> <li>• Urologi</li> <li>• Öron, näs- och halssjukvård</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambulanssjukvård och prehospital akutsjukvård</li> <li>• Geriatrik, Lungmedicin och Allergologi</li> <li>• Kardiologi</li> <li>• Medicin Sahlgrenska</li> <li>• Neurosjukvård</li> <li>• Thorax</li> </ul>



LÅNGSIKTIGA MÅL OCH MÄTETAL	FREKVENS	NULÄGE 2015 (aug)	MÅLVÄRDE 2016	MÅLVÄRDE 2018
<b>VI HAR EN AKUTSJUKVÅRD I TOPPKLASS</b>				
Total genomloppstid på akutmottagningen	Månad	7,56 tim	5,5 tim	4 tim
Andel patienter som är nöjda med bemötandet vid akutbesöket	Månad	93 %	95 %	95 %
Tid från beslut om inläggning till slutenvårdsplats	Månad	2 tim	1 tim	30 min
Andel akuta patienter som opereras inom fastställd tid	Månad	72 %	80 %	90 %
<b>VI SKAPAR VÄRDE FÖR PATIENTEN</b>				
Andel patienter med samhällsförvärvad lunginflammation som fått förstahands antibiotikaval	Månad	34 %	40 %	50 %
Andel patienter med urinvägsinfektion som fått förstahands antibiotikaval	Månad	62 %	70 %	75 %
Antal väntande patienter som väntat mer än 60 dagar till operation/åtgärd exklusive psykiatri	Månad	5 552	4 500	1 000
Antal vård dagar för utskrivningsklara patienter med vårdplan, exklusive psykiatri	Månad	3 230	2 500	2 000
Antal startade värdebaserad vårdgrupper	Kvartal	12	25	160
Resultat jämfört med budget, i miljoner kronor	Månad	- 132	0	0
<b>VI ÄR LANDETS LEDANDE UNIVERSITETSSJUKHUS</b>				
Rankning i Öppna jämförelser gentemot andra universitetssjukhus	År	4	2	1
Antal vetenskapliga publikationer	Kvartal	1 129	> 1 250	> 1 500
Antal citeringar	Kvartal	2 814	> 3 100	> 3 700
Antal patienter per månad från andra regioner, exklusive Halland, samt från andra länder	Månad	311	350	400
Resultat i Kvartalen*	Kvartal	Gul	Grön	Grön

\* Kvartalen är ett webbaserat kvalitetsuppföljningssystem inom Västra Götalandsregionen

## Läs mer om utvecklingsplanen!

På intranätets startsida, under **VÅRA PRIORITERADE MÅL**, finns information om arbetet med utvecklingsplanen. Här finns även verktyg och inspiration för verksamheternas arbete.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset



# UTVECKLINGSPLAN 2016

Sahlgrenska Universitetssjukhuset



# UTVECKLINGSPÅN 2016

## VÅRA MÅL



### VI ÄR LANDETS LEDANDE UNIVERSITETSSJUKHUS

- Klinisk bredd och spetskompetens på högsta nivå
- Alla bidrar till forskning, utveckling och utbildning

### NULÄGE

- Vi har större fokus på medicinska utfall idag än tidigare men resultaten kan förbättras
- Vi måste öka andelen forskningsmedel som vi får i extern konkurrens
- Forskning, utbildning och utveckling måste i större utsträckning utgå från patienternas behov
- Vi arbetar med kompetensutveckling och karriärvägar för att öka attraktiviteten och kunna erbjuda god vård, utbildning och forskning
- Kliniskt basår för sjukvårdens framgångsrik och ska utvidgas till flera yrkesgrupper
- Vi måste stärka vår roll som universitetssjukhus – regionalt, nationellt och internationellt



### VI SKAPAR VÄRDE FÖR PATIENTEN

- Patienterna är delaktiga och får den vård de är i behov av i rätt tid
- Förebyggande och hälsofrämjande insatser
- Effektiv och säker vård stöder hållbar ekonomi

### NULÄGE

- En klar majoritet av våra patienter är nöjda med den vård vi ger
- Förtroendet hos allmänheten och andra kan förbättras
- Vi behöver förbättra tillgängligheten och möjligheterna att komma i kontakt med oss
- Patientdelaktigheten har förbättrats betydligt men fortfarande vill många fler patienter bli mer involverade i vårdprocessen
- Vi har stora ekonomiska utmaningar



### VI HAR EN AKUTSJUKVÅRD I TOPPKLASS

- Alla patienter känner sig väl bemötta
- Kort tid till omhändertagande
- Alla verksamheter tar ansvar för akuta patienter

### NULÄGE

- Vi har bättre helhetssyn och närmare samarbete mellan akutmottagningarna än tidigare
- Antalet sökande till akutmottagningarna fortsätter att öka
- Slutenvårdsplatser går åt till oplanerad vård
- Väntetiderna på akutmottagningarna är fortfarande långa. Barnakuten har nått målet och övriga akutmottagningar har minskat väntetiden
- Många äldre får vänta för länge på akutmottagningarna
- Uskrivningsklara patienter tvingas stanna för länge på sjukhuset
- Alla verksamheter behöver ta mer ansvar för de akuta patienterna
- Tiden till start av akutkirurgi har förkortats, men är för lång för vissa patienter

## VÅRA STRATEGIER

### SE PATIENTENS HELA VÄG GENOM VÅRDEN

- Se patienten som partner i vården
- Införa och utveckla värdebaserad vård
- Prova nya arbetssätt

### AKTIVITETER

- Skapa förutsättningar för kortare vistelsestid på akutmottagningen
- Ta fram modell för en gemensam produktionsstyrning för hela Sahlgrenska Universitetssjukhuset
- Utveckla och stödja arbetet med värdebaserad vård

### ALLA UTVECKLAR OCH ANVÄNDER SIN KOMPETENS

- Värdegrunden är bas för vårt arbete
- Vi vidareutvecklar framtidens ledarskap
- Alla tar ansvar för helheten

### AKTIVITETER

- Ta fram en plan för framtidens ledarskap
- Införa en incitamentsmodell på enhets- eller gruppnivå

### UTVECKLA VÅRA STYRKEOMRÅDEN

- Ta ansvar för ett sammanhållet vårdssystem
- Utveckla nätverksamarbete med flera aktörer
- Behålla och attrahera nyckelpersoner
- Fördjupa samarbetet med Sahlgrenska akademien

### AKTIVITETER

- Utreda och ta fram en plan för en strategisk profilering av våra tomter
- Fortsätta utveckla strategiska centrumbildningar
- Etablera Bild- och interventionscentrum
- Göra vår roll i vårdssystemet tydlig – regionalt, nationellt och internationellt

## Vårt uppdrag

- Vi skapar en hälso- och sjukvård av högsta klass genom att vi
- utvecklar vården med fokus på hög kvalitet och patientsäkerhet
- arbetar förebyggande och hälsofrämjande
- utvecklar sammanhållna vårdprocesser
- erbjuder goda möten i vården
- är en attraktiv arbetsgivare
- utvecklar och tar aktivt del av ny kunskap

## Bilaga 5

## Vision Västra Götaland

DET GODA LIVET  
– med särskilt fokus på en god hälsa. Västra Götaland ska vara en attraktiv region att bo och verka i.

## Vår värdegrund

Allt vi gör utgår från patienten. Utifrån patientens behov och erfarenhet och med medarbetarnas kunskap och yrkesskicklighet skapar vi tillsammans vård av högsta kvalitet.



# Om Sahlgrenska Universitetssjukhuset från sjukhusets officiella hemsida

## Organisation

Sahlgrenska Universitetssjukhuset bildades den 1 januari 1997 när man slog ihop de tidigare sjukhusen Sahlgrenska, Mölndal och Östra. Sahlgrenska Universitetssjukhuset ingår sedan 1 januari 1999 i Västra Götalandsregionen. Hälso- och sjukvårdsnämnderna i Västra Götalandsregionen beställer den vård som ska bedrivas vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset. För sjukhuset finns dessutom en politisk styrelse med nio ordinarie ledamöter.

Sjukhusdirektören har det formella beslutsmandatet inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Sjukhuset är organiserat i sex områden, vars områdeschef är direkt underställd sjukhusdirektören.

Sjukhusets ledningsgrupp består av sjukhusdirektören och de sex områdescheferna samt stabspersoner.

Ledningsgruppen behandlar och tar ställning till sjukhusövergripande frågor av i första hand långsiktig och principiell karaktär.

## Styrelse

Sjukhusets styrelse svarar för drift, förvaltning och utveckling av Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Styrelsen skall bedriva verksamheten effektivt och ändamålsenligt samt utveckla verksamheten i enlighet med regionfullmäktiges beslut. Styrelsen ansvarar för att vården bedrivs med professionell kompetens.

Det finns en delegationsordning som reglerar vilka beslut styrelsen fattar och vilka beslut som delegeras.

Exempel på frågor som skall beslutas av styrelsen är:

- Ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning och kvalitet.
- Framställning eller yttrande till fullmäktige liksom yttranden med anledning av att beslut av styrelsen överklagats.
- Övergripande organisationsförändringar.
- Ekonomisk uppföljning.
- Budgeten
- Ekonomiska beslut som överstiger styrelsens delegation till sjukhusdirektören.

Styrelsen följer kontinuerligt sjukhusets verksamhet. På varje styrelsemöte finns förutom beslutsärenden också informationsärenden.

Styrelsen består av nio ledamöter och tre ersättare. Dessa väljs för fyra år. Regionfullmäktige utser bland styrelsens ledamöter en ordförande och en vice ordförande.

Lokala hälso- och sjukvårdsnämnder i Västra Götalandsregionen

Regionfullmäktige i Västra Götalandsregionen

## Sjukhusets ledning

Ledningsgruppen består av sjukhusdirektören och

de sex områdescheferna samt stabsdirektörer.

- Ledningsgruppen behandlar och tar ställning till sjukhusövergripande frågor av långsiktig och principiell karaktär.
- Sjukhusdirektören beslutar.

Sahlgrenska Universitetssjukhusets ledningsgrupp består av följande:

### Ordförande

**Ann-Marie Wennberg, sjukhusdirektör**

**Ian Milsom, områdeschef**

Område 1

**Boel Mörck, områdeschef**

Område 2

**Anders Hyltander, områdeschef**

Område 3

**Lars Lundgren, områdeschef**

Område 4

**Hans Lönroth, områdeschef**

Område 5

**Göran Matejka, områdeschef och bitr. sjukhusdirektör**

Område 6

### Sjukhusdirektörens stab

**Lars Grip, FoUU-direktör**

**Lars Rydhede, HR-direktör och bitr. sjukhusdirektör**

**Synnöve Helander, ekonomi- och marknadsdirektör**

**Ali Khatami, kvalitetsdirektör**

**Ulrika Stenson, kommunikationsdirektör**

**Anette Åquist Falkenrot, medicinsk informationsdirektör**

**Eva Schumacher, chefssekreterare**

## Sahlgrenska akademins representant

Henrik Sjövall, professor

### Kompetens och omtanke

På Sahlgrenska Universitetssjukhuset finns kompetensen att utföra de allra mest avancerade behandlingar och ingrepp som dagens medicinska utveckling tillåter. Samtidigt är omtanken och omvårdnaden om patienten vårt främsta fokus. För att kunna garantera kvalitet är ständig utveckling och förbättring ett viktigt mål. Som ett av landets största universitetssjukhus har vi närheten till allt det som erbjuds inom utbildning och forskning på Sahlgrenska akademien vid Göteborgs universitet.

### Bredd och djup

Sahlgrenska Universitetssjukhuset fungerar som ett länssjukhus för invånarna i göteborgsområdet. I Västra Götalandsregionens är vi en motor för hälso- och sjukvårdsutvecklingen. Patienter från hela regionen kommer hit för olika specialistbehandlingar och kunskap förs också ut till regionen.

Inom cirka 25 specialiteter har vi spetskompetens och behandlar patienter från hela Sverige. Det gäller bland annat hjärt- och kärlsjukvård, rekonstruktiv kirurgi, barnsjukvård, vaccin, immunologi, reumatologi och kateterburen intervention. Barnhjärtkirurgin på vårt barnsjukhus, Drottning Silvias barn- och ungdomssjukhus, har utsetts till rikssjukvård av Socialstyrelsen.

Totalt har vi cirka 1 950 vårdplatser fördelade på cirka 120 avdelningar.

### Flera platser i göteborgsområdet

Vår verksamhet finns på flera platser i göteborgsområdet - på Sahlgrenska sjukhuset, Östra sjukhuset, Mölndals sjukhus, Högsbo sjukhus och på flera öppenvårdsmottagningar runt om i stan. Tillsammans arbetar cirka 16 000 medarbetare hos oss, vilket gör sjukhuset till en av de största arbetsplatserna i Västra Götalandsregionen.

### Sjukhuset i siffror 2015

- 10 004 födda barn
- 354 transplantationer
- 198 378 akutbesök
- 1 333 056 öppenvårdsbesök
- 40 miljoner kronor per dag kostar det att driva Sahlgrenska Universitetssjukhuset

**Medarbetare:** Cirka 16 000 medarbetare

**Omsättning:** 14,6 miljarder kronor

**Ekonomiskt resultat:** -122 miljoner kronor

### Uppdrag och vision

Sahlgrenska Universitetssjukhuset har tre huvuduppgifter:

- ge länssjukvård till invånarna i främst Storgöteborg

- ge högspecialiserad vård till invånarna i Västra Götaland och i övriga riket
- bedriva forskning, utveckling och undervisning

### **Vision**

Sahlgrenska Universitetssjukhuset ska bidra till ett gott liv för invånarna i Västra Götaland – för hälsa och trygghet i vardagen och för ett livskraftigt Västra Götaland. Det är alla verksamheters och alla medarbetares ansvar – oavsett roll, uppgift, uppdrag – att både se till den enskilda individens behov och till regioninvånarnas samlade behov.

Vår vision är:

**Sahlgrenska Universitetssjukhuset –  
sjukvård, forskning, utveckling och utbildning  
med högsta kvalitet**

### **Värdegrund**

#### **TILLSAMMANS**

- för patienten
- med patienten

**Allt vi gör utgår från patienten. Utifrån patientens behov och erfarenhet och med medarbetarnas kunskap och yrkesskicklighet skapar vi tillsammans vård av högsta kvalitet.**

*En patient på Sahlgrenska Universitetssjukhuset ska kunna förvänta sig:*

**Patientfokus** – att vi skapar möjlighet till delaktighet och värnar patientens integritet och rätt till självbestämmande

**Trygghet** – att vi arbetar på ett sätt så att patienten känner tillit i mötet med oss

**Personlig omtanke** – att vi ger vård anpassad efter patientens behov, präglad av respektfullt bemötande, empati och lyhördhet

**Sakkunskap** – att vi ger patienten vård, stöd och vägledning av hög kvalitet, grundat på den utbildning och erfarenhet vi gemensamt har

*Som medarbetare på Sahlgrenska Universitetssjukhuset ska du kunna förvänta dig och själv bidra till:*

**Engagemang** – att vi hittar motivation och glädje på arbetsplatsen, där alla gör sitt bästa varje dag

**Respektfullhet** – att alla har möjlighet att uttrycka åsikter och öppet dela med sig av kunskaper på ett sätt så att vi tillsammans stärks och utvecklas

**Kompetens** – att vi tar tillvara den bredd av kunskap och erfarenhet vi gemensamt har

**Ständigt lärande** – att vi kan utvecklas varje dag genom erfarenhetsutbyte, fortbildning och det nära samarbetet med universitetet

## Hälsofrämjande sjukhus

Sahlgrenska Universitetssjukhuset är ett hälsofrämjande sjukhus. Det innebär ett aktivt arbete med att på olika sätt och med en rad olika aktiviteter sprida kunskap, synliggöra goda exempel samt motivera till en hälsosammare livsstil. Sjukhuset genomför därför en rad olika hälsofrämjande och förebyggande insatser och åtgärder under året för att på olika sätt påverka vår livsstil och våra levnadsvanor och därmed öka vårt välbefinnande och den livskvalitet som kan relateras till vår hälsa.

### Föreläsningsserien **Verktyg för bättre hälsa**

Varje år håller våra specialister på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, till exempel läkare, sjuksköterskor och psykologer öppna föreläsningar för alla som är intresserade av sin hälsa. Samlingsrubriken för föreläsningsserien är Verktyg för bättre hälsa.

## Hälsofrämjande arbete inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Sahlgrenska Universitetssjukhuset arbetar med många olika sjukdomsförebyggande och hälsofrämjande aktiviteter för befolkning, patienter och medarbetare. Det hälsofrämjande arbetet innebär att inkludera ett hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande förhållningssätt i det vardagliga arbetet.

Målet är god hälsa och ökad livskvalitet för patienter, medarbetare och befolkning.

### En god psykosocial arbetsmiljö kännetecknas bland annat av

- Arbetets krav och individens resurser stämmer överens
- Chefen hjälper till att prioritera, men arbetar även strategiskt/långsiktigt
- Rolltydlighet i arbetet
- Att målen är tydliga och kända
- Att ansvar och befogenheter följs åt
- Inflytande över arbetet och dess planering
- En fungerande kommunikation
- En god gemenskap och socialt stöd
- Att jobbet känns meningsfullt
- Att det finns en rimlig förutsägbarhet
- Positiv återkoppling - belöning

## Uppföljning av SUs utvecklingsplan 2016

Långsiktigt mål	Utfall december 2016	Ansvarig	Målvärde 2016	Kommentar
-----------------	----------------------	----------	---------------	-----------

### *Vi har akutsjukvård i toppklass*

Total genomloppstid på akutmottagningen (90:e percentilen)		Data från Akutmottagningarna	5,5 tim	
Andel patienter som är nöjda med bemötandet vid akutbesöket		Område 6 Göran Matejka/Eva Brändström	95 %	
Tid från beslut om inläggning till slutenvårdsplats		Malin Lönnbark	1 tim	
Andel akuta patienter som opereras inom fastställd tid		Område 5	80 %	

### *Vi skapar värde för patienten*

Andel patienter med samhällsförvärd lunginflammation som fått förstahands antibiotikaval		Ulrika Snygg-Martin	40 %	
Andel patienter med urinvägsinfektion som fått förstahands antibiotikaval		Ulrika Snygg-Martin	70 %	
Antal väntande patienter som väntat mer än 60 dagar till		Data från Tillgänglighet	4 500	



operation/åtgärd, exklusive psykiatrin				
Antal vård dagar för utskrivningsklara patienter med vårdplan, exklusive psykiatrin, genomsnitt första kvartalet		<b>Anette Falkenrot</b>	<b>2 500</b>	
Antal startade värdebaserad vårdgrupper	<b>27</b>	<b>Värdekontoret</b>	<b>25</b>	
Resultat, jämfört med budget, i miljoner kronor		<b>Synnöve Helander</b>	<b>0</b>	

***Vi är landets ledande universitetssjukhus***

Rankning i Öppna jämförelser gentemot andra universitetssjukhus		<b>Lars Grip</b>	<b>2</b>	
Antal vetenskapliga publikationer		<b>Lars Grip</b>	<b>&gt;1 250</b>	
Antal citeringar			<b>&gt;3 100</b>	
Antal patienter per månad från andra regioner, exklusive Halland, samt från andra länder (snittvärde kvartal 1)		<b>Synnöve Helander</b>	<b>350</b>	
Resultat enligt "Kvartalen" (enligt kvartal 4 2015)		<b>Ali Khatami</b>	<b>Grön</b>	



# Personalvision 2021



## Delaktighet utvecklar verksamheter och medarbetare

En verksamhet kan bara förbättras av medarbetare som är engagerade och delaktiga. Att kunna påverka sin arbetsmiljö och arbetssituation stimulerar till initiativrikedom, kreativitet och ansvarstagande. Det utvecklar våra verksamheter och medarbetare – och vi får ännu fler nöjda invånare och stolta medarbetare.

Det är min övertygelse att arbetsplatser som uppmuntrar delaktighet och initiativ är mer attraktiva. Unga människor söker sig till arbetsplatser där man kan påverka och göra skillnad. Det kan man i Västra Götalandsregionen, vågar jag påstå. Personalvision 2021 uppmuntrar alla steg i den riktningen – och jag ser gärna att vi skapar fler vägar att öka delaktigheten.

Att arbetet är meningsfullt och viktigt upplever många av våra medarbetare dagligen, inte minst i kontakten med patienter och andra som behöver och har glädje av våra tjänster.

Det görs så mycket i vår stora organisation som vi kan vara stolta över, varje dag! Jag tror att vi kan bli betydligt bättre på att förmedla den yrkesstoltheten och arbetsglädjen till vår omgivning, till exempel till dem som ska välja yrkesinriktning eller ett nytt arbete.

Att se till att vi har medarbetare med den kompetens vi behöver är vår stora utmaning inför framtiden. Konkurrensen om arbetskraften hårdnar. För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare måste vi också *vara* det för alla som arbetar hos oss redan idag.

Här visar Personalvision 2021 vägen både för Västra Götalandregionen som arbetsgivare och för var och en av oss, medarbetare och chefer. Den sammanfattar hur vi ska förhålla oss, samspela och utvecklas för att kunna göra bästa möjliga jobb och känna arbetsglädje.

En hel del av det som formuleras i personvisionen är sanningar redan idag – det visionära kan vara att få fler att inse och uppleva det. Ett sätt är att lyfta blicken och se hela det sammanhang vi är en del av. Då blir personalvisionens inledningsmening inte bara vackra ord – jag ser det som en sanning redan idag: ”Att arbeta i Västra Götalandsregionen gör avtryck – hos människor, i samhället, för framtiden.”

*Karin Odhnoff*

*Personaldirektör i Västra Götalandsregionen*



*Bilderna på omslaget är tagna på GöteborgsOperan, en del av Västra Götalandsregionens satsning för ett rikt kulturliv.*

*Foton på framsida: Ingmar Jernberg, Urban Jörén och Mats Bäcker.*

# Personalvision 2021

Att arbeta i Västra Götalandsregionen gör avtryck – hos människor, i samhället, för framtiden.

## Västra Götalandsregionen som organisation och arbetsplats

- genomsyras av ett kund-, patient- och medborgarperspektiv i alla led
- innebär unika möjligheter till utveckling och karriär i hela Västra Götalandsregionen
- ligger steget före och uppmuntrar nytänkande och kreativitet
- kännetecknas av ett entreprenöriellt förhållningssätt
- bedriver ett ständigt förbättrings- och utvecklingsarbete där ny kunskap används och utvecklas
- ser kompetens som en gemensam resurs där samtliga anställda ska ha en individuell kompetensutveckling
- kännetecknas av ett prestigelöst samarbete över professionella och organisatoriska gränser
- är föregångare i arbetet för jämställdhet och mångfald
- betonar och premierar ledarskapets betydelse
- är välkänd, uppskattad och har trygga anställningsförhållanden.

## Medarbetaren

- söker ett meningsfullt och samhällsnyttigt arbete och har därför valt Västra Götalandsregionen
- bidrar med hela sin potential – kompetens, kreativitet, lust och empati
- tar ansvar för och påverkar sin egen och verksamhetens utveckling
- är självständig, flexibel och bra på att samarbeta
- tar ansvar för sin hälsa och den gemensamma arbetsmiljön
- är en god ambassadör för Västra Götalandsregionen och ser sin roll i helheten.

## Chefen

- företräder arbetsgivaren och är en god förebild
- ser kommunikation som grunden för sitt ledarskap
- skapar delaktighet, sätter tydliga mål, följer upp och återkopplar för att nå önskat resultat
- motiverar, inspirerar och tar tillvara medarbetarnas initiativkraft
- prioriterar sitt arbetsmiljöansvar, uppmuntrar ett hälsofrämjande arbetssätt och goda levnadsvanor.

## Människosyn

Alla människor har lika värde. Vi ser varje människa som unik med förmåga att utvecklas och ta ansvar. Vi respekterar varje individ som hon är och förutsätter att hon handlar med en positiv avsikt utifrån den kunskap och information hon har.

## Värdegrund

Vi bidrar till att medborgarna i regionen känner trygghet, framtidstro och delaktighet.

Vi bemöter individen med omtanke, inlevelse och respekt och har en helhetssyn på människan.

Våra verksamheter präglas av kvalitet, tillgänglighet, nytänkande och effektivitet.

Vårt arbetssätt präglas av öppenhet, ansvarstagande, samarbete och dialog.

Vi utgår både från den enskilda invånarens/brukarens perspektiv och från ett helhetsperspektiv på Västra Götalandsregionen.

(Ur Västra Götalandsregionens plattform)

## Verksamhetsidé

Vårt gemensamma uppdrag är att bidra till ett gott liv för människorna i Västra Götaland – för hälsa och trygghet i vardagen och för ett livskraftigt Västra Götaland nu och i framtiden. Vi har ett gemensamt ansvar att se till den enskilda människans behov och till regionmedborgarnas samlade behov.

(Ur Västra Götalandsregionens plattform)

## Om personalvision 2021

### Ledstjärna och verktyg

Syftet med personalvisionen är att beskriva hur vi ska fungera tillsammans för att bäst leva upp till vårt uppdrag – att bidra till invånarnas hälsa, välfärd, trygghet och framtidstro. Att arbeta i en politiskt styrd och skattefinansierad organisation innebär ett särskilt ansvar. Vår gemensamma uppgift är att forma och utveckla våra verksamheter utifrån fastställda mål och planer.

Personalvisionen är en ledstjärna och ett verktyg för Västra Götalandsregionen som helhet, för varje förvaltning, enhet och anställd. Den anger riktningen för personal- och arbetsmiljöarbetet och är ett verktyg för utvecklingsprocesser i verksamheterna.

Personalvisionen ger också varje medarbetare – nuvarande och blivande – en bild av de möjligheter, förväntningar och krav som en anställning i Västra Götalandsregionen innebär. Att vara en tydlig och uppskattad arbetsgivare är en avgörande framtidsfråga för Västra Götalandsregionen.

### Framtidsbilder och värdegrund

Personalvision 2021 innehåller tre framtidsbilder. De beskriver Västra Götalandsregionen som organisation och arbetsplats, medarbetarskapet samt chefskapet år 2021. Medarbetare är alla anställda, även chefer.

I Personalvision 2021 formuleras även organisationens grundläggande människosyn. Den gemensamma värdegrunden och verksamhetsidéen, som slagits fast i ”Västra Götalandsregionens plattform”, är också en del av personalvisionen.

### Att förverkliga visionen

Att förverkliga och hålla personalvisionen levande är ett ansvar för oss alla. En del av det som beskrivs i Personal-

vision 2021 är kanske självklarheter för många redan idag. Det visionära är att det ska vara en självklarhet och realitet för alla i Västra Götalandsregionen 2021.

Personalvisionen ska konkretiseras och följas upp med mål, policydokument, strategier, kriterier och planer inom olika områden och på olika nivåer. Den är också en given utgångspunkt för arbetsplatsens dialog om värderingar, förhållningssätt, vanor och beteenden. Som ett stöd för dessa processer finns flera verktyg, bland annat en samtalsguide.

### Uppföljning och utvärdering

Personalvisionen följs upp och utvärderas återkommande både på den regionövergripande nivån och på förvaltnings- och verksamhetsnivå. Personalvisionens formuleringar och intentioner ska ligga till grund för konkreta, mätbara och tidsbestämda mål.

### Västra Götalandsregionens mål

Personalvisionen är ett medel för att förverkliga organisationens mål, visioner, värderingar och förhållningssätt. Dessa formuleras bland annat av regionfullmäktige i ”Vision Västra Götaland – det goda livet” och i den årliga budgeten. Värdegrund och andra utgångspunkter sammanfattas i ”Västra Götalandsregionen plattform”.

### Process och beslut

Personalvision 2021 är resultatet av en omfattande process där många varit engagerade – regionanställda med olika yrken från de flesta förvaltningar och fackliga organisationer i Västra Götalandsregionen.

Efter en bred politisk process fastslogs Personalvision 2021 av regionfullmäktige den 30 november 2010.