

Psykosocial skyddsron d I Visby domkyrkoförsamling februari-september 2015

Rapport;

samtal, kommentarer och åtgärdsplan

Ragnar Håkanson och Mats Hermansson

Uppdraget.

På uppdrag av Visby domkyrkoförsamlings arbetsledning i februari 2015, har Ragnar Håkanson, under april och maj månad genomfört samtal som en del av en psykosocial skydds rond med personal, anställd i församlingsverksamhet i Visby domkyrkoförsamling. Anställda inom kyrkogårdsförvaltningen har inte involverats i detta arbete.

Bakgrunden till beslutet är, att de fackliga organisationerna vid MBL-förhandlingar i samband en föreslagen omorganisation under våren 2015 framfört önskemål att en psykosocial skydds rond skulle genomföras i hela församlingen, något som arbetsgivaren såg positivt på. Konsulten Ragnar Håkanson tog då fram en arbetsmodell för hur denna skydds rond skulle kunna genomföras samt en tidsplan för denna. Denna arbetsmodell (bilaga 1) presenterades för arbetsgivaren samt den 3 mars 2015 för de fackliga företrädarna vid MBL-information (§ 19) varvid samtliga fackliga företrädare ställde sig bakom modellen och att undertecknad Ragnar Håkanson skulle leda arbetet (bilaga 2).

Arbetsmodell

- a. Den psykosociala skydds ronden genomförs med gruppsamtal i grupper om 3-5 personer. Grupperna sätts samman utifrån de befintliga arbetslagen. Chefspersoner utgör en egen grupp. Domprosten ingår inte i någon grupp.
- b. Varje gruppsamtal är semistrukturerat dvs. det anges en grundmodell för vad som skall gås igenom under samtalet, men samtalet löper i övrigt fritt.
- c. Varje gruppsamtal omfattar ca två timmar vid ett eller två tillfällen. Om behov finns för ytterligare samtal, enskilt eller i grupp ges utrymme för detta.
- d. En sekreterare följer samtliga samtal och antecknar vad som sägs.
- e. Dokumentet med struktur för samtalet (bilaga 1) delas ut minst en vecka innan gruppen träffas och deltagarna förväntas komma förberedda till samtalet.
- f. Samtalen sker under konfidentialitet, vilket innebär att det som sägs i samtalet också skall stanna där. Denna konfidentialitet garanteras ytterligare genom att rapporten läses och kommenteras av varje deltagare innan rapporten överlämnas till beställaren.
- g. Redovisningen av samtalen skall vara klar under juni månad 2015 och rapporten vara färdig innan augustis utgång.
- h. Samtalen skall beröra fem områden nämligen *ledarskap och arbetsorganisation, delaktighet och demokrati, kommunikation och information samt synen på hälsa och sjukfrånvaro*. Samtalen avslutas dessutom med några kommentarer från varje medarbetare om hur man kan gå vidare och vad som är viktigast att ta itu med församlingen. Samtalen ligger sedan till grund för Rapport och kommentarer.

Skäl till modellen

Det finns naturligtvis en rad olika modeller man kan använda för att genomföra studier för att ta reda på hur en arbetsplats fungerar psykosocialt. Varje arbetsmodell ger med all sannolikhet olika resultat och ingen modell kan sägas ge alla svar.

Anonyma skriftliga enkäter är en ofta använd modell vid arbetsmiljöarbete. Enskilda samtal med varje medarbetare är en annan modell. Skälet till att vi valt en gruppsamtalsmodell är att gruppsamtalet samtidigt fungerar som korrektiv och bekräftelse för mina egna tankar. Alltså både broms och gas kan man säga. Alla samtal kring arbetsplatskonflikter kräver ett slags skyddsnät. Om medarbetaren skall kunna ge uttryck för sin frustration och även fortsättningsvis känna sig trygg i sin anställning så behöver anonymiteten kunna garanteras. Men anonymitetens baksida är att den också ger utrymme för reaktioner som inte är relevanta för att utveckla en arbetsplats. Exempel på sådana känslor kan vara behov av att uttrycka hämnd. Sådana känslor är både mänskliga och förståeliga, men fyller sällan någon meningsfull funktion i detta sam-

manhang. Den risken förstärks om anonymiteten garanteras genom enskilda samtal eller enkäter och minimeras när vi sitter tillsammans i grupp. Samtidigt finns det en styrka i att få veta hur de andra medarbetarna tänker – att få dela frustration hör till en viktig del i bearbetnings- och försoningsprocesser. Delandet av våra upplevelser innebär att varje medarbetare ges möjlighet att tänka vidare utifrån andras erfarenheter, något som inte inträffar i det enskilda samtalet eller i enkäten. Det har också visat sig i samtalen att vid flera tillfällen har medarbetare uttryckt känslor av befrielse att gemensamt få tala om dessa frågor.

Genomförande

Efter avslutade samtal kan vi konstatera att samtalsgrupperna i de flesta fall har blivit större än 3-5 personer. Storleksordningen har varierat mellan 4-8 personer. Gruppindelningen och tidsplaneringen har gjorts av Hans Nilsson, församlingens kamrer med personalansvar. Utgångspunkten har varit att hela arbetsgruppen på respektive arbetsplats har utgjort samtalsgrupp. Vid ett tillfälle har inte gruppssamtalet kunnat genomföras då gruppssammansättningen inte bedömdes vara konstruktiv (flera arbetsplatsers medarbetare som i övrigt inte har något samarbete hade placerats i samma grupp). Vid detta tillfälle upplöstes gruppen, en ny gruppssammansättning planerades vars grupp-samtal genomfördes vid senare tillfälle.

På grund av sjukdom eller annan frånvaro har ett "uppsamlingsheat" ordnats. Detta innebär att sju gruppssamtal har genomförts samt tre individuella intervjuer. Vi två, Mats och Ragnar, har också haft ett samtal under samma förutsättningar som gruppssamtalen har genomförts dvs. med utgångspunkt i de fem huvudrubrikerna. Sammanlagt är det intervjuer/samtal med 43 personer som ligger till grund för denna rapport.

Innehållsligt har samtalen kunnat genomföras som planerat. Varje samtal har inletts med att samtalsledaren informerat om förutsättningarna för skyddsronden i enlighet med de åtta punkter som beskrivit ovan. Två medarbetare har i samband med gruppssamtalen ifrågasatt Ragnars roll dels utifrån att undertecknad har andra uppgifter i domkyrkoförsamlingen, dels utifrån att en medarbetare fått uppfattningen att facket inte skulle ha godkänt Ragnar som projektledare. Den anslagna samtalstiden om två timmar har ansetts vara tillräckligt för samtliga grupper utom en, vilken erbjudits en andra tid om ytterligare ca en timma. Samtliga har erbjudits att personligen kontakta Ragnar i efterhand. Några sådana kontakter har inte tagits. Sekreterare har vid sex av de sju samtalen varit Gunhild Ankre som fört anteckningar under samtalen. Dessa anteckningar, har, efter att de utgjort grund för denna rapport, förstörts, liksom den mailkorrespondens som föranletts av detta arbete. Kravet att deltagarna en vecka i förväg skulle ha fått ut dokumentet med strukturen för skyddsronden och därvid kunnat förbereda sig innan har endast fungerat i ett par fall. Detta har inneburit att vi oftast fått inleda samtalet med att någon ur gruppen gått iväg för att kopiera detta. Flertalet medarbetare har alltså inte varit informerade innan om hur skyddsronden skulle gå till och inte heller kommit förberedda till samtalet.

Samtliga intervjuade har erbjudits att kontrolläsa anteckningarna från samtalen. 35 medarbetare har kontrolläst, och texten från samtalen har bearbetats efter dessa läsningar. Avsikten har varit att dels garantera att samtalsledaren inte missförstått något, dels att var och en skall få bedöma om det finns risk att rapporten oavsiktligt avslöjar någon. Varje medarbetare har fått en papperskopia av anteckningarna från samtalen i sin hand vid denna träff och vid behov kommenterat detta. Kopiorna har därefter samlats in och förstörts.

Resultatet av samtalen sammanställdes av Ragnar under maj och juni 2015. Domkyrkoförsamlingens arbetsledning, Mats Hermansson och Hans Nilsson tog den 16 juni emot denna skrivelse. Detta dokument innehöll en beskrivning av arbetsprocessen, redogörelse för samtalen (som kontrollästs av personalen – se ovan) samt konsultens kommentarer kring dessa. Arbetsledningen beslutade då att låta arbetet vila under sommaren för att snarast på sensommaren diskutera vidare. Den 21 augusti träffade så konsulten hela ledningsgruppen och samtalet återupptogs kring hur

ledningen för församlingens bästa, skulle ta hand om det som framkommit. Ledningsgruppen har därefter vid flera sammanträden samtalat om hur man skall gå vidare. Arbetsledningen, företrädesvis Mats har kompletterat med sina kommentarer. Under september har vi bearbetat rapporten för att kunna hitta den bästa och mest överskådliga formen. Vår förhoppning är nu att vi tillsammans med i första hand skyddsombuden, fackförbunden och samtlig personal kan ta fram konkreta åtgärdsprogram för ett fortsatt utvecklingsarbete.

Allmänt om rapporten

Vi har i denna process sett sju områden som vi menar är viktiga att arbeta vidare med. Varje område utgör i rapporten ett kapitel med följande underrubriker:

- *Rapport från samtalen*
- *Konsultens kommentar*
- *Arbetsledningens kommentar*
- *Åtgärdsplan – överenskommelse mellan arbetsgivare och skyddsombud*

I den första underrubriken redogörs för vad som framkommit i samtalen. De åsikter som framförs här är ibland citerade ordagrant, ibland omskrivna och därmed tolkade. Ragnar har lagt sig vinn om att ha en återhållen tolkning, men en omskrivning av det sagda är alltid i någon betydelse en omtolkning och har drag av subjektivitet. Av hänsyn till anonymiteten har i många fall inte exempel på de olika erfarenheterna kunnat tas med. I samtalen har olika personer namngivits. Dock har vi i denna rapport valt att endast namnge Mats, i hans egenskap av domprost. Alla citat är ordagrant återgivna från sekreterarens anteckningar och markerade med citattecken och kursivering.

Det andra rubriken är konsulten Ragnars kommentarer och reflexioner utifrån det han har hört i samtalen och hans tidigare erfarenhet. Den tredje rubriken är Mats kommentarer till det som kommer fram i summeringen av samtalen. Här har också församlingens ledningsgrupp deltagit i samtalet. Den fjärde rubriken är den åtgärdsplan som måste bli den fruktbara konsekvensen av denna process. Det tomma rutmönstret får bli vårt gemensamma arbete. Där ska arbetsgivare och skyddsombud m fl komma överens om vad som behöver göras för att säkra en bra arbetsmiljö.

Från sammanfattning av samtal till gemensam åtgärdsplan.

Inledning

Vi vill allra först betona att denna utredning fokuserar på det som inte fungerar i Visby domkyrkoförsamling. Vi vet att det finns mycket som fungerar bra i församlingen, men att våga se verkligheten – också det som fungerar mindre bra – ger goda möjligheter till en positiv förändring. När man reflekterar över innehållet i denna rapport behöver man hålla i minnet att de beskrivningar som återgetts här från samtalen bygger på upplevelsebaserade berättelser. Detta betyder inte att berättelserna skulle ha mindre värde. De är sanna för dem som uttrycker dem. För den som är apostroferad, företrädesvis Mats, kan det ligga nära till hands att fråga efter hur saker och ting egentligen gått till, ett slags ”historisk verifikation” av det som sägs och uttrycks. Oftast är det en hopplös väg. Frågan vad som egentligen sas och vad som egentligen hände, är inte relevanta frågeställningar i en sådan här rapport. Minnet av det som skett är personligt färgat och därmed är det omöjligt att objektivt bevisa något. Vi tror att mycket är vunnet om alla som läser denna rapport kan ta den till sig som viktig information om hur medarbetare uppfattar olika saker. Dessa upplevelser måste sedan vara vägledande för det fortsatta arbetet för en bättre arbetsmiljö. De upplevelser som beskrivs är sanna för de som upplevt dessa och den känsla som förknippas med upplevelserna styr vederbörandes reaktioner och sätt att förhålla sig till nya händelser.

Utveckling och förändring innebär nästan alltid konflikter och motsättningar. De flesta förändringar kommer till en arbetsplats utan att de är planerade eller beslutade av ledningen – det kan t.ex. handla om medarbetare som hastigt slutar. Många konflikter, oavsett om de hör samman med oföväntade händelser eller beror på välplanerade beslut, kan vara smärtsamma, men är nödvändiga och kan vara kreativa. Rätt hanterade berikar och utvecklar konflikter verksamheten. Dysfunktionell blir en konflikt när den innebär positionering så att verkligheten beskrivs som svart och vit. Då hamnar man lätt i skyttegravskrig, där målet inte är att lösa konflikten utan att överbevisa och helst få motparten att förlora och kanske tappa ansiktet. Det är möjligt att det kan finnas inslag av sådan polarisering i de konflikter som Visby domkyrkoförsamling har, men vårt starkaste intryck är att bland de allra flesta hos personalen finns en vilja att komma framåt och att hitta lösningar. Tillsättandet av denna utredning kan också ses som en tydlig vilja hos såväl arbetsledning som fack att komma till rätta med förmodade missförhållanden.

I alla konflikter är flyktbeteenden både rimliga och mänskliga. Arbetstagare kan tänka: Om vi bara hade en annan chef så skulle det lösa sig. Och chefen kanske tänker: Om vi bara hade andra medarbetare så skulle detta vara enklare. För att utveckla en arbetsplats är det nödvändigt att utgå ifrån det befintliga arbetslaget och fokusera på att vi har varandra som resurser. Ett annat flyktbeteende kan vara att man tänker: om inte det eller det hade inträffat då hade allt varit anorlunda och så hoppas man att omskakande händelser man varit med om bara är en parentes. Visby Domkyrkoförsamling har under de senaste åren varit med om en rad händelser som kan beskrivas som traumatiska. Tyvärr har vi ingen garanti för framtiden. Självklart kommer medarbetare liksom chefer i en arbetsgrupp om över 40 personer att sluta och nya kommer att rekryteras och händelser som kommer att skaka om i personalgruppen kan vi inte heller gardera oss mot. Konflikter emanerar inte ur dessa yttre skeenden. Det som yttre händelser kan innebära, är att konflikter och missförhållanden exponeras tydligare. En annan verklighetsflykt som vi ibland ägnar oss åt är att förklara svårigheter med att vi är inne i ett paradigmskifte. Beteckningen ”paradigmskifte” är i många fall en omskrivning av ett förändringsarbete, som ibland betyder större förändringar, ibland mindre, vilket betyder att ”paradigmskiften” befinner vi oss i någon betydelse ständigt i.

Idén om arbetsro, i betydelsen att allt ska vara som det varit, stannar därför ofta vid en from förhoppning, men för att hantera alla de händelser som i större eller mindre grad påverkar en arbetsgrupp så menar vi att två saker helt avgörande. Man måste man ha en stabil ledning och ett

robust samarbetsklimat. Det allra viktigaste för stabilitet och robust samarbetsklimat är tydlighet och närvaro.

1. Ledarskap

Rapport från samtalen

Brister i ledningens tydlighet framförs av flera medarbetare. En medarbetare beskriver ledarskapet på följande sätt: *"Jag upplever ledarskapet som godtyckligt, ibland struktur och sen låt gå-mentalitet, ibland hierarki i nästa stund frihet. Det skapar frustration och osäkerhet hos mig."* En annan ger denna bild: *"Inget klarspråk, flummigt och otydligt. Mats är kyrkoherde och honom ser vi sällan, alldeles för sällan. Han hänger väl ikoner någonstans tänker man. Det är viktigt med en hobby men hans inkräktar på arbetet. Som kyrkoherde ska man vara på plats ... Jag saknar en kyrkoherde som är tydlig och närvarande. Jobbet blir lidande."*

Några tycker att Mats inte är någon arbetsledare, han kan vara en fantastisk inspiratör och är öppen för nya idéer, men saknar förmåga att genomföra dessa. *"Han skulle behöva gå en arbetsledarutbildning"* menar några. Man menar att Mats' brist på arbetsledarskap och att han trots bristande chefserfarenhet inte valt att gå någon arbetsledarutbildning visar på brist på respekt för medarbetarna. De som varit med länge i domkyrkan upplever ett enormt skifte mellan förre domprosten som var en arbetsledare som många upplevde för auktoritär. Några menar att Mats är duktig på att ta itu med svåra saker, t ex medarbetare som inte kommer överens eller medarbetare som behöver stöd. Men det är i dessa fall inte Mats som ser vederbörandes behov utan det är andra som påtalar, men när väl det har skett kan Mats visa handlingskraft. Andra beskriver motsatsen. En medarbetare menar att Mats har ett stort behov av att vara *"politiskt korrekt"*, och tar gärna *"credd"* för bra saker som händer oavsett om han är hjärnan bakom det som skett eller inte. En annan medarbetare undrar vad som skulle hända om ett projekt blir ett fiasko – står man ensam med ansvaret då eller skulle Mats ställa upp. Någon säger: *"Mats beskriver att han vill ha en platt organisation, men egentligen pekar han med hela handen"*. Några medarbetare upplever att de i olika sammanhang går in och räddar Mats. Man beskriver att man *"curlar"* chefen. Andra beskriver att arbetet ofta består av brandkårsutryckningar – akutlägen som förklaras av dålig eller obefintlig planering. Någon menar att Mats ännu inte har hittat sin roll.

Flera påpekar att Visby domkyrkoförsamling fortfarande lider av förlusten efter Marie-Louise. Hon var spindeln i nätet och den som höll *"ordning på chefen"*. En medarbetare säger: *"Arbetsplatsen präglas av förvirring sedan Marie-Louise avled, hon var spindeln i nätet och hade koll på allt. Det var roligt på jobbet när Marie-Louise var arbetsledare."* *"Mats har en idé i sitt huvud, som han vill förverkliga ganska snabbt och den processas inte. Vi som jobbar blir inte en del i processen ... Mats skulle få med alla på tåget om han bara processade ... Det saknas kommunikation med medarbetarna och tid, mycket höftas fram ... Det gäller att få med folk på tåget, göra tankesmedja, så bildas inte så många motkrafter."* En medarbetare berättar om möten med Mats då avsikten varit att ta upp den bristfälliga relationen till honom, men där Mats istället vänt på diskussionen så att den kommit att handla om medarbetaren ensam och Mats har då t.ex. föreslagit att medarbetaren skall få handledning eller liknande.

En förändring i ledarskapet menar några är nödvändigt. Med förändring menar man att man vill bli behandlad med *"respekt"* och att ledarskapet måste präglas av *"tydlighet, konsekvens och närvaro"*. Här måste högste chefen gå före och visa att han tar medarbetarnas kritik på allvar och ta sin egen oförmåga och begränsade erfarenhet av chefskap på allvar och lära sig hur man leder en verksamhet. Mats behöver lära sig hur man bygger team och hur man arbetar processinriktat, menar några medarbetare.

Några upplever, vid genomläsningen, att man inte känner igen sig i kritiken som riktas mot Mats.

Konsultens kommentar

Mats får mycket kritik i denna rapport. Det går inte att förbise. En förklaring kan vara att chefer ofta blir en projektyta som samlar mångas frustration över mycket på arbetsplatsen. En annan förklaring är att den nuvarande ledarstilen skulle vara radikalt förändrad mot tidigare chefs ledarstil. Säkert finns det inslag av både projektioner och ovana vid Mats´ chefande, men dessa förklaringar räcker inte för att förstå den kritik som riktas mot ledningen.

Min bedömning är att en otydlig arbetsledning bidrar till den osäkerhet och det missmod som några medarbetare i domkyrkoförsamlingen ger uttryck för i denna rapport. I intervjuerna framkommer att medarbetare upplever arbetsledningen som *”otydlig, obegriplig och förvirrande”*. Detta kan leda till en dålig arbetsmiljö. Ett otydligt ledarskap kan skapa rädda medarbetare. Flera har vittnat om att man inte vet när man gör rätt, då liten eller ingen bekräftelse ges på medarbetarnas arbetsinsatser. Ett otydligt ledarskap kan ge sken av delaktighet och demokrati, men resultatet blir det motsatta eftersom detta ledarskap skapar rädsla. Rädda medarbetare gör ofta som chefen säger, men utvecklar knappast verksamheten. Rädslan förstärks om man upplever att chefen favoriserar vissa personer. Det finns medarbetare som upplever att det finns en grupp kring Mats som har fått *”godkänt”* (se vidare under kap 7, *”Organisationskulturer”*). Resultatet av dessa otydligheter resulterar i olika obehag bland medarbetare som hade kunnat undvikas om tydlighet hade funnits med hela vägen.

Mats beskrivs av några medarbetare som en projektledare och inte en arbetsledare. För projektledaren är entusiasm och karisma ofta viktiga för att nå framgång. För verksamhetsledaren behövs andra personliga kvalitéer som t.ex. stabilitet, tydlighet och långsiktighet. Samtidigt är det viktigt att minnas att det kring Mats knutits förhoppningar om en förnyelse av domkyrkans verksamhet. För ett förnyelsearbete är entreprenörskap och projektledarkompetens nödvändiga. Den svåra balansgången är att på ett trovärdigt sätt förena dessa ledarstilar.

Slutligen är det viktigt att betona att det inte räcker att Mats ändrar sin ledarstil och att alla andra fortsätter som förut. För att skapa en god arbetsmiljö måste alla bidra utifrån sin kompetens och vara inställda på att förändringar är nödvändiga. Detta är förändringar som sannolikt kan vara förenat med såväl smärta som uppoffringar.

Arbetsledningens kommentar

Det är tydligt att det finns medarbetare som är kritiska till min ledarstil och till min kompetens som ledare. Det tar jag åt mig av detta. Jag gick innan jag började min tjänst i Visby domkyrkoförsamling en kyrkoherdeutbildning. Det var ett krav från mig innan jag tillträdde tjänsten. Nu behöver jag fylla på förråden i min ledarkompetens. Det är viktigt att det bereds utrymme för arbetsledning, egen handledning samt fortsatt chefsutbildning. Vi behöver gå igenom de otydligheter som medarbetare nämnt – otydligheter som måste vändas i tydlighet.

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

<i>Datum</i>	<i>Åtgärd</i>	<i>Ansvarig</i>

2. Medarbetarskap

Rapport från samtalen.

En del upplever att Mats har kontrollbehov och att han vill vara med i alldeles för mycket. Mats beskrivs

av några som att han inte ser medarbetarnas kompetens i ett utvecklingsarbete utan hans fokus är mera mot kyrkorådets AU och en dialog med AU, hellre än ett samtal med medarbetarna.

Några medarbetare uttrycker att det är mycket sällsynt att man upplever sig få bekräftelser av arbetsledningen att man gjort ett bra arbete. Någon medarbetare beskriver detta som det bränsle man behöver i arbetet. Den bekräftelse/bränsle man får är från arbetskamrater eller från församlingsborna och besökarna i grupper och gudstjänster. En medarbetare säger på frågan när denne blir sedd av arbetsledningen på sin arbetsplats: *"När något jag gjort blivit fel."* En annan säger att skulle man få beröm från arbetsledningen så innebär det att man förväntas göra mer. *"Om jag bara blev sedd så skulle jag ge järnet"* kontrar en medarbetare. Några uppger att man ligger vaken på nätterna och grubblar över sin arbetsplats. Detta är grubblerier som i vissa fall lett till sömnrubbningar under perioder. En av de stressfaktorer som några nämnt är bristen på planering och otydlighet i ledarskapet.

En del medarbetare upplever att i Visby domkyrkoförsamling är det hög prestation som premieras. Ord som att det är en *"elitistisk"* arbetsplats har använts av någon i betydelsen: kan du inte jobba och leverera så är du mindre värd. Om man skulle ha en period där man inte riktigt orkar så uttrycker några medarbetare en osäkerhet och rädsla kring vad som då skulle hända. Det enda alternativet till högsta möjliga prestation är att sjukskriva sig, säger någon. Dessutom uppger några medarbetare att man bibringats uppfattningen att skillnaden mellan arbetstid och frivilligt engagemang är otydlig. Om man var på väg att bli utarbetad så skulle det troligen inte vara arbetsledningen utan arbetskamraterna som slog larm först. Snarare verkar arbetsledningen vara okänslig för den ledighet som den anställde har rätt till enligt arbetstidslagstiftning, menar en medarbetare. Någon medarbetare berättar om högt blodtryck och att man blir *"upp-psykad"*. Ingen medarbetare uppger sig veta något om arbetsbeskrivning på den anställning man har. Flera uttrycker att man saknat detta och att en arbetsbeskrivning skulle skapa mer tydlighet.

Några konstaterar att de sista åren i Visby domkyrkoförsamling varit exceptionella med flera dödsfall, medarbetare som hastigt lämnat sin tjänst, viktiga personer som bytt jobb etc. Man uttrycker därmed en förhoppning att de senaste åren skall vara en parentes.

Trots all kritik som listats ovan så uttrycker de allra flesta medarbetarna en glädje och tillfredsställelse i själva arbetet. Uppgifterna är stimulerande och mötet med församlingsbor ger ofta inspiration och uppmuntran att fortsätta. Flera medarbetare uttrycker det med orden att man vill vara med och bygga församling, bygga relationer etc. Hos de allra flesta finns en tillfredsställelse i arbetet, detta trots det tydliga missnöjet med arbetsledningen som några uttrycker. En medarbetare säger: *"Jag älskar jobbet – fast ibland är det svart."* Många beskriver att man får lära sig att *"hantera"* ledningen och medarbetarna lyfter varandra. Någon talar om att man *"flyr"* in i sin egen arbetsgrupp, något som accentuerar splittringen och bristen på gemensam målbild (se nedan under Målbild och planering). Flera beklagar sig över att den kompetens och professionalism man besitter utnyttjas dåligt.

Konsultens kommentar

Ett otydligt ledarskap innebär att det utvecklas två typer av medarbetare, dels den självgående medarbetaren, dels den passive. Självgående medarbetare är bra om alla har ett gemensamt mål. Självgående medarbetare utan gemensamt mål innebär att medarbetare lätt blir motarbetare och verksamheter motverkar varandra istället för att man skapar vi-känsla och dra åt samma håll. Motverkande verksamheter är kvalificerat resursslöseri både med personal och ekonomiska resurser.

Passivitet kan ta sig många olika uttryck. Det vanligaste är kanske, att den professionalism man är anställd för, inte utnyttjas till fullo. Detta har flera medarbetare påpekat. Passivitet kan också utgöra en medveten eller omedveten protest mot en ledning som man upplever inte sköter sitt uppdrag.

Ett otydligt ledarskap innebär en otydlighet i uppdraget. Och detta gäller både vad man skall göra och inte göra. Kyrkliga arbetsplatser löper särskilt stor risk när det gäller tydlighet i uppdraget, vilket hör samman med att uppdragen lätt kan bli hur omfattande som helst och att många i hög grad sköter sig själva i sin yrkesutövning. Till tydligheten hör begränsningarna. Otydlighet och gränslöshet är båda riskfaktorer för utmattning. Av otydligheten följer också att det är svårt med uppmuntran för vad skall man premieras för om man inte vet vad som är rätt eller fel.

Det är slutligen viktigt att påpeka att tydlighet inte bara åvilar arbetsledningen. Att tydliggöra uppdrag och begränsningar är ett ömsesidigt uppdrag mellan arbetsledning och medarbetare. Medarbetaren besitter ju vanligen en större fackkunskap än arbetsledningen inom dennes specifika område.

Arbetsledningens kommentar

Att bekräfta medarbetarna i deras viktiga verksamhet är en av de uppgifter som ligger överst på varje arbetsledares uppgiftslista. Men det är inte alltid lätt att bekräfta medarbetare – alla vill ha det på sitt eget vis. Några kan bli sura av bekräftelse – *”Va, tror du inte att jag gör mitt arbete”*, är reaktioner som kan möta en bekräftande ledare.

Här nämns tydligt några saker som kan vara en direkt fara för en god arbetsmiljö. Och det måste tas på största allvar. En arbetsmiljö som ger upphov till sömnrubbingar eller att man känner sig upp-psykad är inte okey. Det finns ingen förväntan från arbetsledningen att man som medarbetare ska ställa upp och arbeta på sin fritid. Vart kommer det ifrån? Skillnaden mellan arbetstid och frivilligt engagemang får aldrig uppfattas som otydlig.

När det gäller arbetsbeskrivning för alla medarbetare så är det på gång. Arbetsgivaren har nämnt i ett protokoll efter en förhandling att det ska finnas Medarbetarkontrakt med alla medarbetare innan 2015 utgång. Det siktar vi ännu på. Arbetsgivaren tror att tydlighet i de ovan nämnda sakerna är A och O för en god arbetsmiljö.

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

Datum	Åtgärd	Ansvarig

3. Ledningsstrukturer

Rapport från samtalen.

Under Mats´ tid har man byggt en organisation med sex mellanchefer. En medarbetare kommenterar detta så här: *”Det sparas på verksamhetspersonal inte på chefer.”* Flera medarbetare säger att man inte vet varför denna förändring av organisationsstrukturen har skett. Att ställas inför fullbordat faktum är frustrerande för personalen i synnerhet som det gäller chefer som man kommer att vara närmast underställd. Så här säger en medarbetare: *”När det kommer fram till oss på golvet är det redan förankrat (beslutat). Då är annonsen skriven och klar...”* Organisationsstrukturen med mellanchefer är inte helt lätt att förstå, menar någon medarbetare. Förvirringen förstärks dessutom av att delegationsordningar förefaller saknas eller så följs den inte, menar någon. Flera beskriver t.ex. att Mats hoppar över sina mellanchefer när det gäller att ta beslut. Dessutom ser mellanchefsrollen olika ut bland de sex mellancheferna. Några sitter t.ex. med i ledningsgruppen, andra inte.

Några menar att anställningen av en verksamhetsledare på södra distriktet inte har medverkat till ökad stabilitet, snarare har svikna förväntningar förstärkt känslan av mindre värde och utanför-

skap (se kap 7 "Organisationskulturer"). Besvikelsen beror i huvudsak på att verksamhetsledaren tas i anspråk för andra arbetsuppgifter än de som han anställts för. Dessutom uppges att Mats ganska ofta hoppar över verksamhetsledaren i beslut som tas, detta trots att medarbetarna upplever att verksamhetsledaren hör till "innegänget" runt Mats. En medarbetare beskriver det hela så här: "Man visste inte vad man gjorde när man tillsatte en verksamhetsledare för söder. Verksamhetsledaren dras i hela tiden, han ska fixa Axelsro eller julspel utanför domkyrkan. Arbetet som verksamhetsledare i distrikt söder kommer i andra hand. Viljan finns men vi prioriteras inte." Andra menar att det var enklare när prästen var arbetsledare. Mycket som rör stadsdelskyrkorna blir försummat. "...vi tar en hel del på volley" säger en medarbetare och menar att man måste försöka lösa lokalt det som på ett eller annat sätt riskeras att saboteras på grund av bristen på planering från arbetsledningens håll. Några medarbetare menar att den logiska konstruktionen vore att det finns en ansvarig präst i vardera kyrkan. Konstruktionen med en verksamhetsledare i det som kallas södra distriktet får kritik av några medarbetare.

Beslut tas ibland i en takt som utesluter delaktighet, detta under sken av att Visby domkyrkoförsamlings "mossighet" skall rensas ut, säger en medarbetare. Detta kan innebära, menar någon, att om man önskar dialog och därmed riskerar att bromsa upp processen, upplever man sig snabbt stämplad som bakåtsträvare och mindre önskvärd på arbetsplatsen.

Konsultens kommentar

Av uttalandena från medarbetarna i denna rapport så får man bilden av att församlingens organisation och struktur inte är tillräckligt förankrad eller bristfälligt kommunicerad. Några av de som ska ledas av en mellanchefer verkar oklar över detta faktum. Detta gör naturligtvis mellanchefernas jobb betydligt svårare. Dessutom finns det risk att medarbetaren inte vet vem man ska relatera till och man undrar då vad man skall ha en mellanchefer till. Den här bilden av Ninni Gernandt ur boken "Det osynliga kontraktet" (Gernandt, Ninnie (1992). Det osynliga kontraktet. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi) kan kanske belysa komplexiteten:

Spelregler för beslutsfattande	Tydliga	Otydliga
Uttalade	Trygghet/säkerhet	Osäkerhet
Outtalade	Hanterbart för invigda	Manipulerbart

Verksamhetsledarens roll i det södra distriktet har jag utrett i tidigare. Verksamhetsledaren är anställd på sina chefsmeriter, inte på fackkunskaper. Detta är ett annorlunda sätt att se på kyrkligt ledarskap, som inte har självklart accepterats. Detta innebär att verksamhetsledaren har en komplicerad situation och i hög grad är beroende av samtycke av medarbetarna för att verksamheten skall kunna ledas. Att bygga upp detta ömsesidiga förtroende tar tid och kräver närvaro.

Arbetsledningens kommentar

Intensionen har varit att bygga en tydligare organisationsstruktur där beslut fattas närmare medarbetare och verksamhet. Församlingen har inte fått flera mellanchefer genom denna nya organisation. De är färre nu och har ett större mandat. En ny sak är att det nu också kan förekomma chefer i församlingsverksamheten som inte är präster. Det har varit ett medvetet val av ledningen. Alla med ledaruppdrag – arbetsledning - sitter nu i ledningsgruppen. Vi har en mycket tydlig delegationsordning – som beskriver hur delegationen från de förtroendevalda ser ut till mig – och sedan hur delegationen tas emot i organisationen. Det är uppenbart att denna delegationsordning inte är spridd och känd bland flera medarbetare. Det måste åtgärdas. Jag upplever inte att det finns något i medarbetarlaget som jag skulle beskriva som "mossigt". Det finns däremot en fruktbar olikhet. Dialog

kan aldrig vara något som bromsar upp processer – dialog är själva vägen.

Beslut om verksamhetsledaren kom till efter MBL-förhandlingar. Verksamhetsledaren har fler uppdrag i församling utöver att vara chef för södra distriktet.

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

Datum	Åtgärd	Ansvarig

4. Relationen förtroendevalda och medarbetare

Rapport från samtalen

Flera medarbetare upplever att det är en oklar relation mellan förtroendevalda och den operativa arbetsledningen. En medarbetare uttrycker det så här: *”De förtroendevalda tar sig ett starkt mandat på ett sätt som är ovanligt ... Förtroendevalda tar mycket plats parat med en svag och ibland okun- nig ledare.”* Några medarbetare har berättat om situationer när förtroendevalda har haft syn- punkter på vederbörandes arbetsuppgifter. En del menar att kyrkorådets ledamöter på olika sätt är operativa (lägger sig i verksamheten) och relationen mellan förtroendevalda och anställda beskrivs så här av en medarbetare: *”Man måste föda dem (kyrkorådet) på rätt sätt och gå en balansgång.”* En annan uttrycker det så här: *”Det finns en förväntan hos kyrkorådet att få vara med operativt. Kyrkorådet är aktivt och även med i verksamheten. Problemet ligger i delegationen.”*

Man konstaterar också att detta inte gäller hela kyrkorådet. De flesta borde istället aktiveras mer. Någon beskriver kyrkorådets aktiva roll som i huvudsak kontrollerande. Man har sett att mycket av Mats energi går åt att *”föda och parera kyrkorådet”*.

Konsultens kommentar

I en församling måste det finnas en tydlig boskillnad mellan förtroendevalda och den operativa perso- nalen. Denna boskillnad har inte visat sig på ett trovärdigt sätt för alla medarbetare. Detta tar sig framför allt uttryck i att det finns anställda som upplever att förtroendevalda *”lägger sig i”* den opera- tiva verksamheten. Detta får till följd att anställda känner sig kontrollerade och inte värdesatta för sin kompetens som självständiga medarbetare. Detta är också en grogrund för rädsla och försiktighet. Förtroendevalda har ju makt och när denna används, om än i goda syften, i den operativa verksam- heten leder detta lätt till otydlighet och förvirring hos medarbetaren.

Medarbetare uppfattar att kyrkorådets arbetsutskott och Mats finns i ett mycket nära förhål- lande. Man upplever att beslut tas i bl.a. operativa frågor utan att berörda anställda känner sig involverade. Någon menar att Mats i praktiken uppfattas som en mellanchefer och att det är de förtroendevalda som egentligen styr. I denna uppfattning föds också tankar om att verksamhet- en egentligen styrs av dolda agendor.

Arbetsledningens kommentar

Vi behöver återigen tydliggöra församlingens delegationsordning. Vi behöver också en dialog med medarbetarna om hur deras profession skulle kunna utnyttjas och ännu bättre komma till sin rätt. Det behöver tydliggöras för förtroendevalda att det är gott att de är engagerade för för- samlingen men att de aldrig kan gå in i verksamheten och säga till medarbetare vad de ska göra. Vi behöver arbeta med relationen Ledning – Styrning, för att tydliggöra rollerna.

Samtidigt behövs en bra relation mellan anställda och förtroendevalda. En önskan som jag har är att vi kan hitta en form för att hålla igång ett ideologiskt och teologiskt samtal såväl i medarbetarlaget som i kretsen av förtroendevalda.

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

Datum	Åtgärd	Ansvarig

5. Målbilder och planering

Rapport från samtalen

Medarbetare berättar om att det saknas gemensamma målbilder och långsiktig planering. Några medarbetare har påpekat bristen på "vi-känsla", något som kopplas till bristen på gemensamma bilder av vad uppgiften är.

Förutsättningarna för Visby domkyrkoförsamling och arbetet inom denna har under flera år förändrats på grund av händelser som man inte kunnat förutse eller påverka. Flera dödsfall har inträffat, medarbetare har slutat av olika skäl. Det finns säkert fler saker som kan läggas till på denna lista. Samtidigt lever församlingen med en rad utmaningar. I samtalen nämns medlemstapp och färre besökare i gudstjänster som två orosmoln. Flera medarbetare har i denna rapport uttryckt att de inte förknippar ledningen för Visby domkyrkoförsamling med stabilitet utan med ryckighet och ad hoc-lösningar.

Konsultens kommentar

Många av de utmaningar vi ställs inför som kyrka innebär att vi behöver reflektera över grundläggande existentiella frågor som rör meningen med vårt arbete. I alla skeenden där en verksamhet identitet ifrågasätts så är ledningens förmåga att förmedla stabilitet bland det viktigaste. Stabilitet skall inte förväxlas med att man måste vara bakåtsträvare. Stabilitet innebär en trohet mot uppgiften och ett tydligt sätt att formulera och förvalta denna uppgift. Stabilitet är viktigt för medarbetarna och för de medlemmar som sätter sin tillit till Visby domkyrkoförsamling och det arbete som bedrivs där.

Visby domkyrkoförsamling är en stor arbetsplats med sammanlagt över 60 medarbetare fördelade på åtminstone sex geografiskt skilda arbetsplatser. Detta ställer krav på ett medvetet och ständigt pågående målarbete. I ett målarbete måste all personal engageras. Förmågan att hantera svårigheter på en arbetsplats står i direkt relation till om man vet vilket mål man har. Om man vill ha mer än acceptans, dvs. att personalen gillar målen för verksamheten, krävs att all personal involveras i målarbetet. Personal som inte är involverade kommer inte att medverka till utan motverka målens uppfyllelse. Målarbete är mödosamt men nödvändigt och oändliga måldiskussioner förhindras om man har kortsiktiga, konkreta och mätbara mål tillsammans med långsiktiga mål. En modell för minnet är SMART-metoden. SMART står för *Specifikt, Mätbart, Accepterade, Realistiska och Tidsbestämt*.

Arbetsledningens kommentar:

En långsiktig, initierad och samordnad planering är naturligtvis fullkomligt nödvändig på en så stor arbetsplats som Visby domkyrkoförsamling. Detta är viktigt inte bara ur ett verksamhetsperspektiv – det är också en av de viktigaste arbetsmiljöåtgärderna.

Vore säkert bra att få till samtal i medarbetarlaget som handlar om kyrkans innersida, om kyrkans syfte. Samtidigt gäller det att måldiskussionerna inte blir till oändliga långbänkar, med fler inef-

fektiva sammanträden. Här krävs en del tankemöda för att hitta den optimala formen. Arbetet i församlingen måste präglas av långsiktighet där besluten bygger på analyser av vad det är att vara kyrka i Visby. Att all verksamhet planeras i enlighet med antagen församlingsinstruktion är ett sätt att säkra stabilitet i arbetet. Här kan också den medlemsundersökning som vi just nu arbetar med vara en god hjälp. Det krävs också mycket annat idéarbete från olika håll.

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

<i>Datum</i>	<i>Åtgärd</i>	<i>Ansvarig</i>

6. Närvaro, information och kommunikation

Rapport från samtalen

Några medarbetare har påpekat att man upplevt Mats som en frånvarande chef. Någon skyller på hans hobby och antyder att denna inkräktar på arbetet, andra pekar på att han brister i förmågan till dialog. Ett annat uttryck för Mats' frånvaro är att han enligt flera medarbetare inte sällan ger besked och order via SMS och mail – detta även i känsliga frågor. En medarbetare uttrycker det så här: *"Mats tar ingen kontakt med en utom via sms om det är något viktigt."* Dessutom omvittnas att dessa mail kan komma på tider som inte kan anses vara arbetstid (sena kvällar, nätter etc). Detta uppges som ett stressande moment, medarbetarna vet inte vad som kommer och det är stor risk att man öppnar meddelandet – med allt vad det kan innebära av oro och undran. Så här säger en medarbetare: *"Man får dubbla signaler, som att det är viktigt att ta hand om sig själv men man får kritik om man inte svarar på mejl på sin lediga dag."*

Några medarbetare upplever att det är viktigare att tala med massmedia än informera internt, vilket innebär att medarbetarna får del av informationen om vad som händer i församlingen via massmedia. Om medarbetarna på ett tidigt stadium får direktinformation om olika saker i församlingen är det mycket lättare att sedan tala gott om församlingen. Ett exempel som togs upp var ett onsdagsmöte. Så här säger medarbetaren: *"T ex i onsdags frågade jag om informationen till allmänheten på tisdagskvällen hur den gick och vad som sades. Man var stolt över att 80 deltagit, vilket engagemang. Jag fick till svar att jag skulle prata med de medarbetare som hade varit där."* En annan medarbetare påpekar att bristen på information leder till spekulationer och rykten.

De månatliga gemensamma onsdagsmötena för all personal beskrivs av en del medarbetare som meningslösa. Några förstår inte varför man måste sitta där, i synnerhet som närvaroobligatoriet inte gäller alla. Det är oklart vilka som är undantagna från obligatoriet, men uppenbart prioriterar vissa bort detta möte. Onsdagsmötena uppfattas som informationsmöten. Här förekommer ingen dialog. Dessutom vittnar flera om att mötena är dåligt förberedda av ledningen, ibland händer det t o m att mötet ställs in när man väl kommit dit. En medarbetare säger: *"Man åker till ett möte, avsätter arbetstid och på mötet får man veta att mötet är inställt."* Flera enheter och verksamhetsområden har också egna möten som omvittnat känns betydligt mer meningsfulla.

Konsultens kommentar

I ett arbetslag är det viktigt med tydliga kommunikationskanaler. De formaliserade informationsbehovet ökar vanligen med arbetsplatsens storlek. En bra och genomtänkt information skapar trygghet för alla parter. I annat fall riskerar man desinformation och ryktesspridning. Sättet att informera förändras också hela tiden, varför frågan om hur kommunikationen skall ske inte kan anses vara löst en gång för

alla.

Det finns en risk att de digitala kommunikationsmöjligheterna får ersätta mötet mellan människor. Ofta använder vi dessa i ambitionen att besked och beslut skall ske snabbt och effektivt. Men den digitala formen av kommunikation förutsätter att det finns ett förtroendefullt samarbete som byggts upp genom den energi som det fysiska mötet ger. När detta inte finns blir lätt opersonligheten i kommunikationen tolkad som någon form av hot. Detta inte minst eftersom digital information enbart är verbal (vilket motsvarar mindre än 10% av vår kommunikativa process) och dessutom med nödvändighet kortfattad. Därför tror jag att en policy för hantering av dessa medier är välgörande för arbetsmiljön och att processer som kräver fysiska möten för att gärna kan få ta lite mer tid för att bli väl förankrade bland personalen.

Arbetsledningens kommentar

Om närvaro. Lite filosofiskt kan man uttrycka det så här: Närvaro i ett rum betyder frånvaro i alla andra rum. Detta faktum betyder att en närvaro för några medarbetare i en arbetsmiljö måste betyda frånvaro i alla andra medarbetares miljöer. Här behöver återigen delegationsordningen tydliggöras. Chefen/arbetsledaren kan vara närvarande utan att domprosten är närvarande. När det gäller min hobby - jag fullföljer mitt åtagande som anställd i församlingen. Den brist på förmågan till dialog som några medarbetare nämner får jag arbeta vidare med – också tillsammans med min handledare och coach. Vilka medier man ska använda för kommunikation kan alltid diskuteras.

Vad som blir tydligt är att jag från och med nu inte kommer att skicka SMS till medarbetare som inte uttryckligen bett om det, efter arbetstid. Det var en ny signal för mig – som jag direkt tar på stort allvar. Mail till medarbetare på deras arbetsmail kommer jag att fortsätta skicka på tider som passar min arbetsplanering. Men det finns självklart ingen förväntan på att medarbetare läser arbetsmail när de inte är i tjänst. Vi ska ta fram en policy för arbetsredskapen telefon och dator.

Om medarbetare har känslan- och kanske också erfarenheten – av att mediakontakter går före internkommunikation så är det allvarligt. När det gäller mötet en tisdagskväll med allmänheten så minns jag väl replikskiftet på stormötet dagen efter. Mitt svar gick ut på att det var bättre att frågeställaren kollade med någon annan än med mig som var arrangör av mötet.

Informationskanalerna är viktiga på en relativt stor arbetsplats som vår. Och de måste hela tiden ses över. Stormötet är den viktigaste informationskanalen idag. Det finns ingen som har behov av meningslösa möten, särskilt inte arbetsgivaren. Den möteskultur som vi nu har sedan något år är frukten av en rejäl genomlysning och ett kontinuerligt utvärderingsarbete i hela medarbetargruppen. Vilka möten man ska ha är hela tiden föremål för diskussion – och alla på en arbetsplats kommer inte att bli överens. Vi har just nu det mötesschema som de flesta var överens om då vi senast gjorde en undersökning. Det kan vara dags att återigen göra en sådan undersökning.

Ingen är undantagen att vara med på stormötena. Stormötena är mest information från ledningen till alla medarbetare. Det står i Mötesschemat som alla får vid terminsstarten: *”Syfte: Gemensam information om församlingsövergripande saker, rapport från distrikten, personalinformation, inspiration och idé och erfarenhetsutbyte.”* Förberedelserna för mötena kan bli bättre, vi arbetar med detta i ledningsgruppen. Bland annat är tanken att involvera flera medarbetare.

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

Datum	Åtgärd	Ansvarig

7. Organisationskulturer

Rapport från samtalen

Flera av de som arbetar i stadsdelskyrkor, på Birkagården och i sjukhuskyrkan upplever sig vara i periferin av församlingen, vilket i detta fall betyder att man känner sig mindre betydelsefulla. Igen betonas att känslan av ett "vi" (i betydelsen Visby domkyrkoförsamling) saknas. Ett citat ur samtalen låter så här: *"Vi är i periferin, det verkliga händer i domkyrkan och Mats har ingen koll på oss i distriktskyrkorna."* Några medarbetare i distriktskyrkorna uttrycker att arbetsledningen (Mats) har en brist på kunskap och förståelse av distriktens arbete. Någon uttrycker det så här: *"Domkyrkans personal är ett A-lag i församlingen"*.

Någon menar att vissa personer i arbetslaget av ledningen identifieras som konservativa andra som progressiva. Någon menar att man måste vara högpriesterande för att duga i arbetslaget. Ytterligare någon menar att det finns informella ledare och att subtila hierarkier egentligen styr verksamheten (se kap 1 "Ledarskap")

Birkagården upplevs som den mest avlägsna "satelliten" inom Domkyrkoförsamlingens verksamhet. En medarbetare uttrycker det så här: *"... känner ingen som helst inblandning av vare sig chef eller kyrkoråd. Det är ju bra att man får göra som man vill men dåligt att man arbetar för mycket utan uppbackning."* Personalmässigt är det vattentäta skott mellan Birkagården och domkyrkoförsamlingen. Så här säger en medarbetare: *"Bra när det stått om oss i tidningen sen skiter dom i oss."* En annan undrar: *"Mats, vem är det? En diakon kommer hit någon enstaka gång. Till Öppet hus, grötlunch, påskmiddag ber vi att en präst ska komma och det är aldrig Mats som kommer. Jag vet ingenting om honom."* Någon annan menar att Mats är öppen för dialog. En representant från Birkagården deltar på de månatliga stormötena, men i övrigt har man ingen kontakt. En rimlig kontaktväg borde vara någon diakon i domkyrkoförsamlingen, men inte heller där sker någon mer regelbunden kontakt. Birkagårdens personal lever ett riskfyllt liv, med ansvarsfulla och ansträngande arbetsuppgifter där fysiska och psykiska hot förekommer. Samtidigt betonar alla medarbetare att man trivs och att jobbet känns meningsfullt.

En del menar att Mats har olika relationer till sina medarbetare och dessa relationer upplevs bygga på om man tycker som Mats. Om man inte allierar sig med gruppen kring Mats riskerar man att bli exkluderad, menar någon. Mats uppges av någon ha svårt med olikhet trots den höga beaktelse av mångfald som han vill ge Visby domkyrkoförsamling. Domkyrkans mångfaldsprofil upplevs av några i personalen, som en fasad utåt och motsvaras inte av hur Mats relaterar till medarbetarna. En medarbetare uttrycker det så här: *"Mångfald då menar jag alla typer av mångfald men här är det bara en sorts mångfald som gäller."*

Flera subgrupper, som upplevs exkluderande, har beskrivits i samtalen. Några subgrupper definieras av medarbetarna utifrån den verksamhet man bedriver. Här finns t.ex. gruppen som arbetar med konfirmander eller kyrkomusikergruppen. Bland vaktmästarna upplevs vaktmästargruppen i domkyrkan vara lite förmer än de andra. Barntimmeledarna beskrivs som en annan subgrupp med låg status. En annan subgruppering beskrivs av någon som de som är för eller emot Mats. Flera medarbetare har uttryckt att man inte vill tillhöra någon grupp, vare sig för eller emot Mats eller någon annan exkluderande grupp. Man vill bara medverka till ett gott samarbetsklimat. Samtidigt beskrivs av någon att man känner sig osäker om man inte ansluter sig till någon av subgrupperna. Flera betonar med eftertryck att det saknas vi-känsla i församlingen. Var och en jobbar på sitt utan att det finns någon gemensam strävan, syfte eller målbild.

Konsultens kommentar

Visby domkyrkoförsamling är en relativt stor arbetsplats. Ju större en arbetsplats är desto mer formaliserade strukturer behövs av det skälet att direktinformationen minskar med ökande storlek på arbetsplatsen. Av samma skäl så måste man på större arbetsplatser vara extra vaksam på organisationskulturerna. Det kan lätt uppstå dolda kulturer som inte är önskvärda.

En sådan är att det upplevs finare att jobba i Domkyrkan än i en stadsdelskyrka. Andra har uppfattat det som att man skall tycka som Mats för att vara godkänd. De upplevelser av subgrupper av hög- respektive låg status hör också till en organisationskultur som verkar splittande på arbetet.

Några medarbetare i Visby domkyrkoförsamling uppfattar att olikhet inte premieras av arbetsledningen och man uppfattar att arbetsledningen premierar det som är "politiskt korrekt". Om denna känsla i ett arbetslag får stort utrymme så kan det innebära en risk att allt fler kommer att visa upp sidor hos sig själva som man förväntar att arbetsledningen skall se, men som inte motsvarar medarbetarens egentliga uppfattning. Därmed krymper man dels sin egen potential och kompetens liksom medarbetarlagets. En grundsten i kyrklig verksamhetsutveckling är medarbetarnas och de förtroendevaldas gemensamma möjlighet för kreativitet. En sådan kreativitet kan bara blomma om det finns tillräcklig mycket utrymme för olikhet. Någon har sagt: *"Om det finns två personer som tycker lika på en arbetsplats så är en överflödig!"* Kanske lite överdrivet – men tänkvärt. Just för att möta de existentiella frågorna kring verksamheten behövs olikhet och mångfald och dessutom en vilja att använda sig av olikheterna.

Verksamheten i församlingen bedrivs inom flera organisatoriskt tydligt avgränsade områden såväl geografiskt som innehållsligt. När "moderkyrkan" har den tyngd av tradition som är fallet här, upplever en del medarbetare en värdering av vad som är finast och mindre fint. Detta innebär att den kontakt som borde vara en ömsesidigt och respektfull dialog istället riskerar att ersättas av ömsesidig misstänksamhet mot andra verksamhetsgrenar. Det kan utvecklas egendomliga kontrollfunktioner, något som ytterligare förstärker en upplevd över- och underordning.

I ett sådant här läge kan det utvecklas en kultur där man uppfattar att ledningen kontrollerar de olika verksamheterna, att man håller sig inom ramarna och företrädarna för de olika verksamhetsdelarna testar ledningen hur långt man kan gå utan att få smäll på fingrarna. Inget av detta skapar i grunden ett förtroendefullt klimat och hämmar naturligtvis utveckling. Om varje verksamhetsdels känner att det finns ett behov att skydda sitt eget från de andra medarbetarna och den övriga verksamheten i församlingen är man riktigt illa ute. Helheten blir ju då inte bara ointressant utan dessutom ett hot. Denna splittring förstärks genom upplevelsen av det finns exkluderande subgrupper.

Arbetsledningens kommentar

Vi i Visby domkyrkoförsamling är inte en förskonad miljö. Det finns kulturer som inte är bra och som påverkar verksamhet och arbetsmiljö på ett menligt sätt. Det viktiga är att vi vågar lyfta upp de dolda kulturerna i ljuset. Det finns självklart hos arbetsledningen ingen tanke på att vissa medarbetare tillhör att A-lag och andra inte. Hur kan man arbeta för att mota en sådan föreställning? Någon menar att *"...Mats ganska ofta hoppar över verksamhetsledaren i beslut som tas..."*. Detta stämmer varken med min eller verksamhetsledarens bild av hur det går till. Verksamhetsledaren har bland sina arbetsuppgifter också andra mer övergripande uppgifter i församlingen än att vara verksamhetsledare för distrikt söder. Detta har tydligen inte kommunicerats på ett fullgott sätt.

Verksamheten på Birkagården är ett mycket viktigt arbete för Visby domkyrkoförsamling. Medarbetarna där verkar i en svår och utsatt situation. Om detta är arbetsledningen mycket medveten. Vi har en diakon på plats en gång i veckan (tjänsten har varit vakant under våren), vi har arbetat med arbetsmiljön på ett särskilt sätt. Föreståndaren är från hösten 2015 med i församlingens ledningsgrupp bland annat i syfte att knyta verksamheten och medarbetarna där närmare församlingen i övrigt.

Återigen måste vi söka formerna för att stärka "vi"- känslan. Hur gör vi för att få bort upplevelsen av att det är viktigast och finast vid domkyrkan och lågprioriterat i t ex stadsdelskyrkorna. Den känslan som några medarbetare har motsvaras ju inte av hur det ser ut i budgeten när det gäller satsningar på verksamhet och personal. Men upplevelsen finns ju där och är förödande. Hur arbe-

tar vi med den?

Jag känner ett stort behov av att få tala vidare om dessa upplevelser. Vilka finns i subgruppen som några upplever finns runt mig? Är det ledningsgruppen, de som bekräftar mig, de jag tycker om... Min oro är att upplevelsen av subgrupper stjälar energi från samtalet om församlingens uppdrag och kyrkans identitet och att känslan av subgrupperingar skapar en grogrund för osund konkurrens. Till dessa samtal hör också hur vi kan knyta sjukhuskyrkan och Birkagården närmare församlingens övriga verksamhet.

Mångfald och olikhet hos medarbetare i både åsikt och uttryck är församlingens stora kapital. Det berikar verksamheten. Hur ska vi verka för att denna sanning inte bara blir vackra ord hos ledningen utan genomsyrar all verksamhet. Vilken metod eller förhållningssätt hos arbetsledningen, kan eliminera den känsla som nu några medarbetare ger uttryck för?

Åtgärdsplan – överenskommen mellan arbetsgivare och skyddsombud

<i>Datum</i>	<i>Åtgärd</i>	<i>Ansvarig</i>

Vägen vidare

Samtalen har avslutats med att var och en ombetts formulera med några korta ord vad som är viktigast för församlingens fortsatta utvecklingsarbete. Ord som då lyfts fram är en *"ökad dialog"* mellan chefer och medarbetare och mellan olika delar av verksamheten. I dialogbegreppet ligger att man *"vill bli sedd och betrodd"* som medarbetare och man vill upprätta *"vi-känslan"* bland medarbetarna i hela församlingen. Några menar att mångfaldsperspektivet måste gälla inåt i verksamheten också. *"Olikheter berikar."* Kompetenserna måste utnyttjas bättre. *"Planeringen måste bli mer långsiktig"* och bättre. Vi måste skapa *"gemensamma målbilder"* där alla räknas som *"likvärdiga medarbetare"*.

I så gott som alla de samtal som genomförts har den goda viljan att skapa en bättre arbetsplats tydligt manifesterats. Detta gäller såväl medarbetare som ledning och gäller både för att utföra uppdraget och för att skapa goda arbetsmiljöer. Det svåra arbetet som nu ligger framför är att hitta formerna och strategierna för att mer bli ett *"vi"* i arbetslaget. Medarbetarna är församlingens viktigaste resurs – hur kan vi tillsammans verka för att uppdraget blir tydligare och arbetsmiljön förbättras. Hur tar vi tillvara allas resurser på bästa sätt? Detta kommer att kräva omfattande insatser av såväl ekonomisk som personell karaktär och säkert en hel del uppoffringar. Kanske måste åtskilligt omprövas hos många och det är viktigt att betona att utveckling bara kan ske om det finns en vilja till förändring och en öppen, lyssnande, respektfull och ödmjuk inställning från alla parter. Det bästa sättet att utvecklas är att se verkligheten sådan den faktiskt är. Det är vår förhoppning att det arbete som är gjort i och med denna rapport och den process som nu måste följa skall leda församlingsarbetet framåt på ett sätt som gynnar församlingens mål och ambition.

Visby 17 september 2015

Ragnar Håkansson
HR-konsult

Mats Hermansson
Domprost

Psykosocial skydds rond vid Visby domkyrkoförsamling våren 2015.

Ragnar Håkanson 20150219

Struktur

Samtal om ca två timmar vid ett eller två tillfällen sker i grupper om 3-5 personer. Grupperna väljs utifrån arbetslag. Chefspersoner utgör egen grupp och deltar inte i arbetslagssamtalen. Samtalen leds av undertecknad. En sekreterare följer arbetet under samtliga samtal. De områden som man avser att diskutera i arbetsgruppen delas ut minst en vecka innan arbetslagsmötet hålls och samtliga deltagare förväntas ha förberett sig inför samtalet.

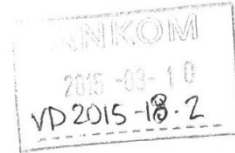
Samtalen sker under konfidentialitet. Vad som framkommit i samtalen sammanställs i en projektrapport på ett sådant sätt att konfidentialiteten säkerställs. För att säkerställa detta ges varje medarbetare möjlighet att läsa rapporten innan den överlämnas till beställaren. Projektrapporten med förslag om eventuella åtgärder tillställs kyrkorådet senast under maj månad 2015.

Syfte

Samtalens syfte är att utröna arbetsplatsens psykosociala miljö. I gruppsamtalen berörs fyra huvudområden nämligen *ledarskap och arbetsorganisation, delaktighet och demokrati, kommunikation och information samt synen på hälsa och sjukfrånvaro*. Jag beskriver nedan vad som kan tänkas ingå under varje huvudområde. Avsikten är inte att detaljstyra samtalen utan att ge material till samtalen både för medarbetarnas egen förberedelse och vid behov som en hjälp vid samtalens genomförande. Jag är väl medveten om att de olika begreppen jag nämner kan ges väsentligt olika tolkningar. Det är inte heller så att dessa begrepp gör anspråk på att uttömma området och en del begrepp beskriver i varierande grad samma sak. Slutligen har jag tillfogat en femte rubrik som handlar om tankar inför hur man kan gå vidare.

- Ledarskap och arbetsorganisation
 - Likabehandling eller unikabehandling
 - Godtycklighet eller "rättsäkerhet"
 - Effektivitet eller kreativitet
 - Självtändighet eller styrning
 - Tillit eller misstänksamhet
 - Quick-fix eller långsiktighet
 - Struktur eller låtgå
 - Dialog eller direktiv
 - Begränsningar eller möjligheter
- Delaktighet och demokrati
 - Tillit eller misstänksamhet
 - Hierarki eller medbestämmande
 - Kreativa sammanträden eller tid som kunnat användas bättre
 - Samarbete eller ensamarbete
 - Olikhet som tillgång eller hot

- Könsroller?
- Informella ledare?
- Kommunikation och information
 - För lite eller för mycket information
 - Rätt eller fel information
 - Enkelriktad eller ömsesidig kommunikation
 - Uttalade kulturer, seder och bruk?
- Syn på hälsa och sjukfrånvaro
 - Högpresterande och lågpresterande
 - Efterfrågad eller nonchalerad
 - Begränsningar eller gränslöshet
 - När blir jag sedd på arbetsplatsen?
 - Hur ser relationerna ut, subgrupper, inkluderande, exkluderande, syndabocksbetende?
 - Vad driver dig att jobba vidare?
 - Vad har hänt när din dag känns bra/misslyckad?
 - Vad gör dig orolig/sover dåligt...?
 - Stressframkallande faktorer.
 - Hur värderas kompetens?
 - Är det tillåtet att misslyckas?
 - Onödiga arbetsuppgifter?
 - Diskriminering?
 - Omöjliga arbetsuppgifter, arbetsförhållanden
 - Sexuella eller andra trakasserier
- Hur går man vidare?
 - Kvalitetssäkring – vad betyder det?



Protokoll över information enligt 19§ medbestämmandelagen (MBL)

Plats: Församlingshemmet
Datum: 2015-03-02
Tid: 11:00-11:20

För arbetsgivaren

Visby domkyrkoförsamling

Mats Hermansson, domprost
Hans Nilsson, kyrkokamrer

För den fackliga organisationen

Linnea Tibell, Lärarförbundet
Weronica Holmqvist-Barckman, Vision
Kent Österdahl, KyrkA
Linda Cederlund, Kommunal
Ingrid Gustafsson, Kommunal
Claes Larsson, Akademikerförbundet SSR

Skyddsron

Förslaget är att skyddsronen sker i form av gruppsamtal. Grupperna kommer att sammansättas utifrån församlingens arbetsplatser enligt följande:

Terra Nova
Visborg
Domkyrkan/församlingshemmet
Församlingshemmet/expeditionen
Tjelvar
Arbetsledare
Domprost

Samtalen kommer att ledas av Ragnar Håkansson med en sekreterare till sin hjälp.

Förslaget har varit upp vid mötet med skyddsombuden den 25 februari.

KyrkA framför att arbetsgivaren bör öppna upp för personliga samtal om det finns behov för detta. Arbetsgivaren kommer att instruera samtalsledaren om att informera om möjligheten till personliga samtal.

Skyddskommitté

Arbetsgivaren lyfter frågan om inrättande av skyddskommitté om möjligt med lokala skyddsombud. Detta skulle underlätta arbetsmiljöarbetet inom församlingen inkl. begravningsverksamheten. Vi enas om att de fackliga representanterna återkommer med namn på personer om så är möjligt.

