

RAPPORT

Kommunledningsgruppen, Essunga kommun

2025-02-26



KARTLÄGGNING AV DEN ORGANISATORISKA OCH SOCIALA ARBETSMILJÖN

Bakgrund

Under hösten-24 gjordes en överenskommelse mellan en av kommunledningsgruppens chefer och Essunga kommun om att denna chef skulle avsluta sin anställning. I samband med avslut gjordes en tillbudsansökan om att kommundirektören inte tagit ansvar för arbetsmiljön i kommunledningsgruppen. Därefter har lokala medier återkommande rapporterat om att inga åtgärdervidtagits gällande ansökan.

Uppdrag & Syfte

Mot bakgrund av ovanstående och på uppdrag av kommundirektör Cecilia Trolin, kartlägga och genomlysna de organisatoriska och psykosociala faktorerna i arbetsmiljön som bidrar respektive hindrar utvecklingen mot en hållbar och god arbetsmiljö.

Kartläggningen skall särskilt belysa chefernas behov för att känna;

- ✓ Trivsel
- ✓ Tillit
- ✓ Att arbetet är utvecklande för dem själva och verksamheten

Metod

- Kartläggningen är baserad på en kvalitativ metod med individuella semistrukturerade intervjuer.
- Intervjuerna har berört följande områden: Mål/uppdrag, Arbetsorganisation, Feedback/uppskattning, Hjälpmedel/stödfunktioner, Arbetsbelastning/stress, Relationer, Ledarskap, Medarbetarskap.
- Svaren har textanalyserats och kondenserats under varje område och redovisas i resultatet.
- Kartläggningen innehåller också en analysdel och förslag till åtgärder.

Urval & Genomförande

- Kartläggningen omfattar kommunledningsgruppens 8 medarbetare.
- 6 intervjuer har skett på plats i Essunga kommun och 2 intervjuer har skett via TEAM:s.
- Ut har också tagit del av ett policydokument gällande ledar- och medarbetarskap, som är under framtagande.
- Avrapportering har skett till uppdragsgivare 250226.
- Avrapportering har skett till uppdragsgivare och medarbetare 250303.



RESULTAT

Mål

- Det finns framtagna mål från kommunfullmäktige som styr de olika verksamheterna.
- Flera i KLG berättat att det lagts tid på att hitta former för att arbeta med målen, de har gått från många mål till fokusområden.
- Några beskriver målarbetet som en pågående utveckling som de lever nära. Det arbetas med att ta fram en bra styrmodell.
- Framkommer att det har lagts mycket tid på målarbetet och det har skapat en tydlighet.

Organisation

- Flera beskriver att det finns en tydlighet och en röd tråd mellan målen och hur kommunen är organiserad.
- Kommunen har tre sektorschefer som självständigt bedriver sina uppdrag.
- Framkommer tankar om att sektorscheferna borde ha ett eget utrymme för diskussion som rör "egna" frågor.
- Flera beskriver att de är "rätt organiserade" för att genomföra det stora kommunala uppdraget.
- Flera beskriver dock att det finns lite ledningsstöd vilket gör att kommunens ledarskap som helhet blir operativa och kan ha svårt att få tid och utrymme för ett mer strategiskt arbete.
- Det framkommer också tankar om att samla allt stöd under en chef.
- Som ledare i KLG krävs pragmatism och att man har förmåga att växla mellan operativa och strategiska frågor.

Arbetsbelastning

- Flera beskriver att de har mycket arbetsuppgifter och lägger mycket tid på sitt arbetet.
- Flera beskriver dock att arbetet går att planera och att det går att skapa en viss förutsägbarhet med planerat hemarbete och när verksamheten går in i "toppar och dalar".
- Ett par ger uttryck för mer direkt negativ stress pga av mängden arbete.
- Flera ger uttryck för att chefsstödet (hr, ekonomi och kvalitet) behöver utvecklas och i dialog hitta former för att få en stödjande funktion till det olika sektorerna. Just nu finns en belastning där cheferna utför arbete på flera olika nivåer – vilket flera också beskrivs som en del av tjusningen med arbetet.
- Den psykosociala arbetsmiljön beskrivs som god i KLG. Frihet under ansvar och tillit från närmaste chef.



- Majoriteten får sin återhämtning den privata sfären.

Belöningar

- Göra ett bra jobb, att vi som organisation är dynamiska och effektiva.
- Ser resultat i verksamheten, vara med när andra lyckas och när mina medarbetare mår bra.
- Göra analyser och lägga planering och få sektorerna att känna på vilket sätt de bidragit till underlag till politiken.
- Självständighet och utrymme att leda mig själv.

Hjälpmedel

- Vi behöver fortsätta utveckla stödfunktioner i relation till sektorerna – för analys och strategisk ledning.
- Vi har Stratsys ledningssystem, fakturor, lönesystem och rekryteringar.
- Saknar administrativt avlastande chefsstöd, tex hjälp med almanacka etc.
- Någon sitter i för mycket möten – behöver bli bättre på att ta eget ansvar och blåsa av.
- Vi har minskat ner APT till förmån för tätare avstämningar.
- KLG träffas var 14 dag – vi är i utveckling att bli mer strategiska, vi har tydliga och bra agendor.

Relationer

- Vi är många rutinerade chefer, vi är olika men yrkesmässigt fungerar vi väldigt bra tillsammans.
- Upplever inte att avslutet från tidigare kollega påverkat eller skadat relationerna i KLG, upplever inte att tillbudsansmälan överensstämmer med verkligheten.
- Relationerna handlar om att göra varandra bra och skapa en tålighet / klimat för diskussioner.
- Relationerna beskrivs som goda, vi har en tillit och acceptans för varandra, vi är ansvarstagande, god stämning och en gemensam vilja att komma framåt.
- Stötta varandra och finnas som kollega.
- Besvikelse att tidigare kollega fortsatt att gå till media med information som vi inte tycker stämmer.
- Hoppas att vi som grupp kommer vara intakta och fortsätta vårt arbete.



Ledarskap

- Måste komma ihåg att kommuner är komplexa och kräver komplex styrning.
- Flera upplever att det finns psykologisk trygghet och att det är viktigt och en intention från KD:s sida.
- Majoriteten upplever att KD styr behagligt och förtroendeingivande. Hon uppfattas balanserad och ansvarsfull, leder med tillit går inte in i detaljer. Uppfattas som prestigelös och söker gemensamma lösningar. Man kan ha olika åsikter, gillar hennes sätt att lyssna
- Ledsen för att hon är utsatt, orättvist. Tror att skrivierna har påverkat förtroendet för oss som grupp.
- Vi lever alla med en svårighet hur skall vi kommunicera till chefer som inte funkar och fyller ut kostymer – trots att de inte gjort formella fel. Här finns generellt ett utvecklingsområde.
- Skulle vilja ha mer raket och feed-back på utvecklingsområden
- Vi behöver fortsätta synka KLG mellan sektorer och Hr; ekonomi och kvalitet.
- Den chef som slutade körde ett eget race – inte bra för KLG som helhet.
- Det finns en stabilitet och närhet till den politiska ledningen som är bra för kommunen samt en pragmatism att hitta lösningar "utanför".
- Tydlig agenda i KLG:s möten.
- KD har vuxit och utvecklats i sin ledarroll. Hon kunde ha blivit osäker av pågående mediedrev – snarare har KD blivit mer stabil och varit mån om att vi som chefer inte skall känna det som framkommit. Det finns en mänsklighet i hennes agerande.

Medarbetarskap

- Det fungerar bra, det finns tillit till närmaste chef och från medarbetare.
- Vi har haft studiecirkel i KLG – tillitsfullt ledarskap och därefter diskussioner om hur vi når ut till våra medarbetare.
- Upplever inte tystnadskultur i kommunen, snarare från de 3 som slutade och som inte involverade andra för att arbeta mot den gemensamma helheten.
- Det finns ett stort självledarskap hos de flesta på kommunkontoret och även när man går ut i verksamheterna.
- Stort ansvarstagande – varit länge.
- Aktivt beslut att vara lojal med uppdraget.
- Det finns en utmaning mellan ledare och medarbetare att vi arbetar på distans – vi hinner inte småprata.
- Ingen stämpelklocka – känsla av tillit.



ANALYS

Mål

- Min bedömning är att det finns tydliga mål och att det pågår ett kontinuerligt arbete med målen.
- Vidare framkommer att alla i KLG är involverade och delaktiga i det målarbete som pågår.
- Av framtagna policy för ledar- och medarbetarskap redogörs för vikten av att inte bara nå resultat utan också nå en trygg och stödjande arbetsmiljö med fokus på både människan och organisationen.

Organisation

- Av kartläggningen framkommer att kommunen är organiserad på ett sätt som är bra för att skapa tydlighet i arbetsuppgifter och för att nå ut i verksamheterna.
- Samtliga upplevs som delaktiga och närvarande i det utvecklingsarbete som pågår.
- Min reflektion är KLG är nära verksamheterna och behöver tänka kring hur stödfunktionerna optimeras på ett sätt som gynnar chefernas möjlighet att hålla den strategiska och framåtriktade blicken.
- Just det här arbetet har jag förstått pågår och behöver fortsatt följas och fördjupas;
- Utredaren hör att det finns en "tjusning" i att som chef vara nära verksamheterna och utföra arbetsuppgifter "högt och lågt". Det skapar sannolikt närvaro, tillit och en upplevelse hos medarbetarna att vara inkluderade.
- En av organisationens utmaningar blir då det närvarande ledarskap som kräver operativ handpåläggning mot det framåtriktade strategiska. En utmaning som behöver tas på allvar för verksamhetens framtida hållbarhet.

Arbetsbelastning

- Flera beskriver att de har mycket arbetsuppgifter och lägger mycket tid på sitt arbete.
- Flera beskriver dock att arbetet går att planera och att det går att skapa en viss förutsägbarhet med planerat hemarbete och när verksamheten går in i "toppar och dalar".
- Ett par ger uttryck för mer direkt negativ stress pga av mängden arbete.
- Flera ger uttryck för att chefsstödet (hr, ekonomi och kvalitet) behöver utvecklas och i dialog hitta former för att få en stödjande funktion till de olika sektorerna. Just nu finns en belastning där cheferna utför arbete på flera olika nivåer – vilket flera också beskrivs som en del av tjusningen med arbetet.
- Den psykosociala arbetsmiljön beskrivs som god i KLG. Frihet under ansvar och tillit från närmaste chef.
- Majoriteten får sin återhämtning i den privata sfären.



Belöningar

- Utföra ett bra arbete med goda resultat, se andra växa och utvecklas och själv och själv får arbeta med frihet under ansvar ses som den främsta belöningen.
- Formell krav på medarbetar- och lönesamtal är på plats.

Hjälpmedel

- Fortsätta arbeta med stödet och helheten för den fortsatta strategiska utvecklingen.
- Fortsatt revidering av tex möten eller andra arbetsuppgifter som "snor" tid.

Relationer

- Rent generellt verkar de interna relationerna kännetecknas av tillit /acceptans men också trivsel och god stämning.
- Av kartläggningen framkommer att flera är rutinerade och har erfarenhet av ledarskap. Det framkommer också en prestigelöshet och en vilja att göra detta arbete tillsammans som grupp. Min bedömning är att beskrivningen av relationerna och sin egen roll tyder på mognad och förståelse vilket är en god förutsättning för ett fortsatt arbete där KLG har möjligheter att ta sig igenom meningskiljaktigheter på ett för verksamheten konstruktivt sätt
- Av kartläggningen framkommer en samstämmighet kring att tidigare kollegas avslut inte skadat de interna relationerna i KLG. Majoritet uppger också att man inte känner igen den arbetsmiljö som beskrivits i tillbudsansmälan och att konflikten därför bör betraktas som en konflikt utan bärighet på systemnivå.
- Snarare är flera besvikna över tidigare kollegas kontakt med media och att den fortsatta rapporteringen snarare är mer skadlig än konstruktiv.
- Det finns inom KLG en förhoppning att gruppen nu kommer vara intakt och fortsätta sitt arbete enligt plan.

Ledarskap

- Av kartläggningen framkommer att man uppfattar ledarskapet som balanserat och tillitsbaserat. Det intervjuade arbetar själva i ledarpositioner och har god förankring och djupare kunskap om ledarskapets komplexitet.
- Det framkommer beskrivningar om att KD inger förtroende, att hon lyssnar in, att hon styr med helhet och inte detaljerat, att man känner sig fri att ha andra åsikter och är prestigelös. Detta får betecknas som egenskaper som möjliggör ett klimat med psykologisk trygghet och tillit.



- Majoriteten känner inte igen den arbetsmiljö eller ledarstil som anges i tillbudsansökan. Snarare framkommer av kartläggningen en ledarsenhet för KD:s personligen varit och är utsatt.
- Av kartläggningen framkommer också att förtroendet snarare stärkts för KD då det finns en upplevelse av att hon hanterat kritiken/krisen professionellt, säkert och stabilt i kombination med att hon visat sig mänsklig.
- Av vad som framkommit av utredningen finns en konsensus kring att det person som avslutade sin tjänst inte framfört synpunkter/kritik som har bärighet på organisationen eller KLG utan snarare kring honom som person i relation ansvarig chef.
- Av kartläggningen framkommer vidare att ledarskapets nästa steg handlar om att ytterligare utveckla verksamheten som helhet och att de kommer kräva fördjupade diskussioner mellan sektorer och stöd/stabsfunktioner för att utveckla det strategiska arbetet.
- Av kartläggningen framkommer att det finns en medvetenhet om att detta kommer utmana relationerna och ställa krav på fortsatt professionalitet och prestiglöshet.
- Utredningen säger också att KLG uppskattar stabiliteten (ansvar för rollen och lösningar) närheten till den politiska ledningen.

Medarbetarskap

- Medarbetarskapet beskrivs av flera i termer av ansvarstagande, lojalitet med uppdraget.
- Det finns också beskrivningar av tillit som en parallell process som startar med KLG.
- Av framtaget policydokument framkommer vikten av att medvetet arbeta med medarbetarskapet och en förståelse för att medarbetarskapet hänger ihop med ledarskapet.
- Närvarande ledarskap – distans - strategisk blick.



BEDÖMNING

Organisation

På organisationsnivå behövs arbetsro för att möjliggöra för KLG att fortsätta sitt arbete med fokus på att bli mer strategiska för att fortsatt vara framåtriktade.

Grupp

Detta arbete kan komma att kräva en del på relationsnivå – i form av meningsskiljaktigheter om verksamhetsfrågor, pragmatism om lösningar, prestigelöshet kring roller etc. Min bedömning är att det finns en medvetenhet kring detta och kartläggningens samtal ger också vid handen att KLG har medlemmar som inte bara är har kunskap om dessa begrepp utan också lång erfarenhet och rutin som skapar en stabilitet och förutsättning för nästa steg. Förutsättningarna för detta arbete bedöms som goda.

Individ

På individnivå behöver var och en ta ställning till sin egen motivation och lust – se över vad behöver tillgodoses / tas bort för att göra sig själv hållbar.

