



Rapport

Arbetsmiljöutredning Sollentuna kommun

Kommunledningskontoret, administrativ avdelning

Feb 2022 – Maj 2022

Karin Lindblom
Leg psykolog/Organisationskonsult

Anna Rosu
Leg psykolog/Organisationskonsult

BAKGRUND	3
SYFTE	3
MÅLSÄTTNING	3
AVGRÄNSNING	4
ARBETSMILJÖLAGEN	4
AFS 2015:4 – ANGÅENDE KRÄNKANDE SÄRBEHANDLING	4
TYSTNADSKULTUR	4
REPRESSALIER	5
GENOMFÖRANDE	6
TIDPLAN	6
GENOMFÖRANDE ENKÄTER	6
GENOMFÖRANDE INTERVJUER	7
RESULTAT	9
KÄLLKRITIK	9
SVARSSTIL	9
ANONYMITET	9
DOKUMENT SOM HÄNVISAS TILL	9
RESULTAT AV ENKÄTER OCH INTERVJUER	9
<i>Upplevelse av kränkande särbehandling och/eller trakasserier</i>	<i>10</i>
<i>Repressalier</i>	<i>10</i>
<i>Tystnadskultur</i>	<i>11</i>
<i>Positiva aspekter att arbeta vidare med</i>	<i>12</i>
<i>Utmaningar att arbeta vidare med</i>	<i>13</i>
ANALYS AV DET SOM FRAMKOMMIT	15
ORGANISATORISK NIVÅ	15
<i>Positiv utveckling</i>	<i>15</i>
<i>Historia</i>	<i>15</i>
<i>Kultur</i>	<i>15</i>
<i>Processer vid kännedom om utsatthet</i>	<i>16</i>
<i>Arbetsbelastning</i>	<i>17</i>
<i>Informationsdelning</i>	<i>17</i>
INTERPERSONELL NIVÅ	18
<i>Ledarskap på avdelningen</i>	<i>18</i>
<i>Konflikter</i>	<i>18</i>
INDIVIDUELL NIVÅ	19
<i>Administrativ chef</i>	<i>19</i>
KONSULTERNAS REKOMMENDATIONER UTIFRÅN RESULTAT	20
ORGANISATIONSKULTUR	20
FRÅN ORD TILL HANDLING – PROAKTIVT ARBETE	20
LEDARSKAP ENLIGT LEDARSKAPSMODELLEN	20
PROCESSER VID UPPELVELSER AV UTSATTHET	20
GRUPPPROCESSER	21
REFERENSER	22
BILAGOR	23
BILAGA 1 – INFORMATIONSMEJL TILL ENKÄTUTSKICK	23
BILAGA 2 – INFORMATIONSMEJL INFÖR INTERVJUER	24
BILAGA 3 – ALLA ENKÄTFRÅGOR	25

Bakgrund

I Sollentuna kommun bor ca. 75 000 personer. Politiskt styrs Sollentuna av en majoritet som består av Moderaterna, Liberalerna, Kristdemokraterna och Centerpartiet. Sollentuna kommun har, likt många andra kommuner, en vision om att bli "Sveriges mest attraktiva kommun". Mer om kommunens långsiktiga mål och kvalitetsarbete går att läsa på kommunens hemsida. Kommunens tjänstemän är fördelade i fem förvaltningskontor. Ett av dessa är kommunledningskontoret med kommundirektören som övergripande chef. Kommunledningskontoret består av fem avdelningar med varsin avdelningschef. I den administrativa avdelningen finns IT-enheten, digitaliseringsenheten, kanslienheten och serviceenheten. Inom avdelningen finns bland annat kommunens kontaktcenter och konferensservice samt överförmyndaren. Antalet anställda på administrativa avdelningen är ca. 95 personer.

Den 16 december 2021 inkom Vision med en begäran om åtgärder enligt AML 6:6a §. I begäran beskrivs brister i arbetsmiljön på den administrativa avdelningen på kommunledningskontoret. Det nämns bland annat att det kan förekomma kränkningar mot medarbetare från ledningshåll och att arbetsgivaren behöver se över sina rutiner när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det önskas en handlingsplan samt att en anonym undersökning görs där det utredes förekomst av kränkande särbehandling.

Den 17 december svarar arbetsgivaren i ett brev till Vision kring olika åtgärder som vidtagits från 2020 och framåt när det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetsgivaren föreslår, utöver den medarbetarundersökning som genomförs varje år, att även en arbetsmiljöutredning av extern part med fokus på negativt avvikande ledarskap, tystnadskultur samt kränkande särbehandling ska utföras. En partsgemensam styrgrupp formas i januari 2022 och offertförfrågan går ut i januari. Starck & partner får uppdraget att göra denna utredning och uppdraget startar den 3 februari.

Syfte

Arbetsmiljöutredningen syftar till att undersöka den psykosociala arbetsmiljön för ca. 80 anställda på kommunledningskontorets administrativa avdelning och utifrån analys av material ge rekommendationer för åtgärder som säkerställer en god arbetsmiljö.

Målsättning

Utgångspunkten är att undersöka befintligt läge av arbetsmiljö, dvs. nuläge

- Undersöka förekomst av negativt ledarskap, trakasserier, kränkningar, ryktesspridning samt rädsla för repressalier eller andra tecken på osund arbetsmiljö

- Utredningen ska kunna ge svar på nedanstående frågor:

Att kartlägga om det förekommer i förhållande till Sollentuna kommuns ledarskapsmodell negativt avvikande ledarskap i form av kränkande särbehandling, trakasserier och repressalier som därigenom skapar en tystnadskultur?

Om ja:

På vilket sätt?

I vilken omfattning?

Rekommendationer i syfte att säkerställa god arbetsmiljö?

Avgränsning

Under en relativt begränsad tid har flera undersökningar gjorts av arbetsmiljön i Sollentuna kommun.

1. Den årliga arbetsmiljöenkäten (ME) utförs av Springtime och genomfördes mellan 18/1-7/2 2022. Den går ut till alla anställda och undersöker upplevelser av arbetsmiljön genom förutbestämda frågor. Tre övergripande områden undersöks: Hållbart medarbetarengagemang i områdena motivation, ledarskap och styrning.
2. Kommunstyrelsen har gett förvaltningen uppdrag att utvärdera arbetsmiljöarbetet i hela Sollentuna kommun. Detta har genomförts med hjälp av extern konsult, PwC, som lämnat slutrapport i mars 2022.

Avgränsningen för den föreliggande utredningen är att undersöka specifika arbetsmiljöfaktorer och endast på den administrativa avdelningen på kommunledningskontoret. I vissa delar sammanfaller dessa tre undersökningar men intentionen är att särskilja resultatet gentemot övriga undersökningar utom då det är av vikt att poängtera liknande fynd.

Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen är en skyddslagstiftning som gäller för både privat och offentlig verksamhet och som har ett förebyggande syfte. Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön på en arbetsplats och därmed ett ansvar att skydda dem man har ansvar för mot risker för skada, olyckor och sjukdom relaterat till arbetet (3 kap. 2 § AML). Arbetsmiljölagen (AML) är en ramlag som i generella termer slår fast de grundläggande principerna i arbetet med arbetsmiljön.

Hur arbetsmiljöarbetet ska gå till formuleras sedan i föreskriften Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM (AFS 2001:1). Här beskrivs att arbetet ska bedrivas i samverkan med medarbetare och skyddsombud och vikten av att minska risker för ohälsa i arbetslivet.

AFS 2015:4 – angående kränkande särbehandling

I Arbetsmiljöverkets författningssamling, AFS 2015:4, Organisatorisk och social arbetsmiljö, som började gälla från 31 mars 2016, definieras kränkande särbehandling:

”Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap.”

Vidare står det i 13 §:

”Arbetsgivaren ska klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras i verksamheten. Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att motverka förhållanden i arbetsmiljön som kan ge upphov till kränkande särbehandling.”

I föreliggande utredning ingår att undersöka om anställda upplever sig kränkta och hur man uppfattar att det hanteras om någon upplever sig utsatt.

Tystnadskultur

Även upplevelsen av tystnadskultur förekommer på den administrativa avdelningen är ett område som undersöks i utredningen. Det finns inte så mycket forskning kring tystnadskultur och dess definition. Definitionen av tystnadskultur är inte något som definierats av myndigheter men följande definition har använts i utredningen (Sinnari & et al. 2019):

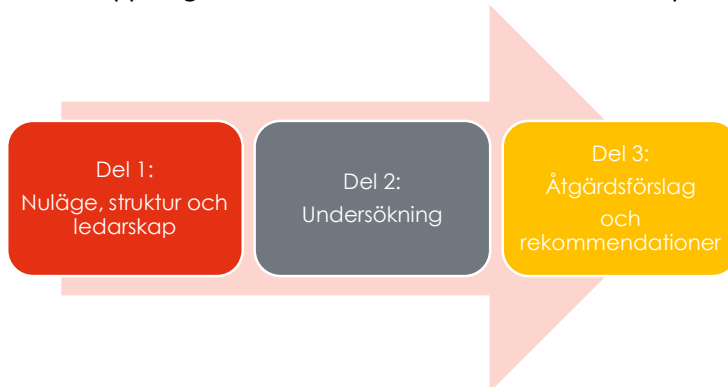
”Tystnadskultur avser ett grupp beteende där en grupp tillägnat sig normer, föreställningar, vanor och antaganden som medför att personer i gruppen drar sig för att uttala sig om ett givet ämne. Exempelvis missförhållanden, sexuella trakasserier och ekonomiska oegentligheter.”

Repressalier

Begreppet är beskrivet i Diskrimineringslagen och Visselblåsarlagen och innebär att någon blir bestraffad för att den påtalat upplevda oegentligheter eller deltagit i utredning kring trakasserier. Repressalier kan vara exempelvis avskedande, uppsägning, omplacering, utebliven löneökning, kränkande tillmälen, mobbning och mycket annat. Arbetsgivaren kan bli skadeståndsskyldig om repressalier kan påvisas. Det kan, utifrån arbetsledningsrätten, vara svårt att avgöra om ett agerande från arbetsgivare är rimligt utifrån arbetsledningsrätten eller en repressalie.

Genomförande

Utifrån uppdraget till Starck & Partner formulerades en process:



Del 1: Fokus på uppstart, insikt i nuläge, inhämtning av relevanta dokument ex. personalpolicy, Sollentuna kommuns ledarskapsmodell, rutin kring kränkande särbehandling med mera.

Del 2: Informationsinhämtning genom enkät samt intervjuer. Mest fokus läggs på uppdraget kring om det finns negativt avvikande ledarskap i form av kränkande särbehandling, trakasserier och repressalier som därigenom skapar en tystnadskultur.

Del 3: Återkoppling av resultat till uppdragsgivaren dvs. styrgruppen bestående av: kommundirektör, personalchef, förhandlingschef, facklig företrädare för Akavia samt tre fackliga företrädare för Vision. Återkoppling sker även till hela personalen på administrativa avdelningen samt till kommunstyrelsen.

Två konsulter från Starck & Partner har genomfört uppdraget.

Tidplan

3 feb – 11 feb	Uppstartsmöte med styrgrupp och konsulter samt informationsmöte för personal. Dessa skedde digitalt.
14 feb – 7 mars	Formulering av enkät samt strukturerad intervjumall. Randomisering av de som senare intervjuades.
24-25 februari	Styrgruppsmöte kring logistik vid informationsinhämtning.
28 feb – 30 mars	Enkät skickas ut 7 mars. Intervjuer påbörjas redan veckan innan då två chefer avslutade sin anställning och de var viktiga informanter.
31 mars – 26 april	Konsulter analyserar enkäter och intervjuer samt rapportskrivning. Intern granskning av rapport ingår.
8 april	Styrgruppsmöte kring informationsinhämtning samt återkopplingar
27 april – 29 april	Styrgruppens faktagranskning av rapport
3 maj	Återkoppling styrgrupp
6 maj	Återkoppling personal
9 maj	Återkoppling kommunstyrelsen

Genomförande enkäter

I överenskommelse med styrgruppen, valde konsulterna att formulera en specifik enkät för denna utredning. Anledningen var att man ville fokusera på specifika områden samt att den svarande hade möjlighet till att fritt skriva sina synpunkter i frågornas fritextsvar.

Enkäten innehöll 52 frågor, varav 13 var frågor med fritextsvar och 7 st. var specifikt riktade till medarbetare med personalansvar. Svartalternativen var, så långt det var möjligt: -stämmer helt och

hållet, -stämmer ganska bra, -stämmer inte särskilt bra och -stämmer inte alls. Vissa frågor var inverterade i sina svarsalternativ för att undvika att personerna slentrianmässigt fyller i ett av alternativen. Att använda fyra svarsalternativ att välja mellan och inget mittalternativ innebär att så att säga "tvinga" respondenterna att ta ställning till ett i huvudsak positivt eller negativt alternativ.

Enkäten syftade till att undersöka förekomst av negativt ledarskap, trakasserier, kränkningar, ryktesspridning samt rädsla för repressalier eller andra tecken på osund arbetsmiljö. Frågorna täckte in huruvida beteendet förekommit men även frågor som är att betrakta som "tidiga signaler" på positiva samt negativa gruppbetenden.

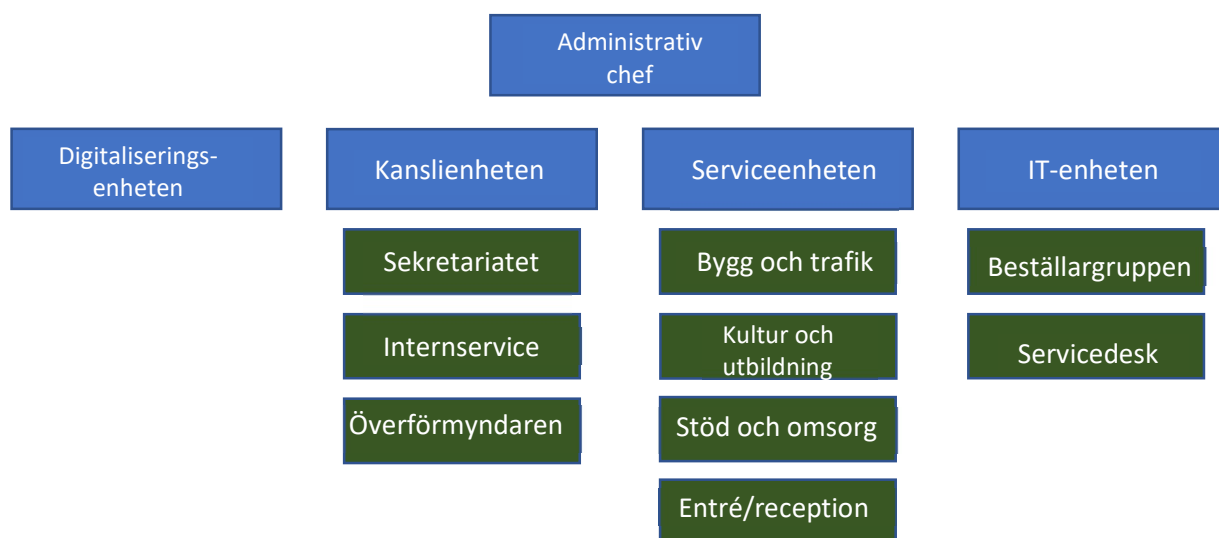
Enkäten skickades ut den 7 mars av Starck & Partner via enkätverktyget Survey Monkey. Enkäten skickades ut till samtliga medarbetare som var anställda på enheten 2022-02-15. Tillsammans med länken till enkäten skickades ett mejl ut där upplägget beskrevs och anonymiteten poängterades (se bilaga 1). Dessförinnan hade kommundirektören skickat ut ett mejl med uppmuntran till samtliga att ta sig god tid att fylla i enkäten, särskilt fritextsvaren samt att avsätta tid till intervjuerna. En påminnelse om att fylla i enkäten gick ut till samtliga efter en vecka.

Personalchef tillhandahöll ett aktuellt utdrag från den 22-02-15, på tillsvidare- samt visstidsanställda med anställning till minst 22-05-31. Från detta utdrag kunde enkäten gå ut till 95 medarbetare. Av dessa hade 14 medarbetare automatiska svarsmeddelanden som meddelade att de var tjänstlediga, föräldralediga, slutat eller att de var på semester. Totalt antal möjliga anställda att svara på enkäten var därför 81 personer.

63 svar inkom, varav 59 stycken räknades av systemet som fullständigt ifyllda. Enkätens svarsfrekvens blir 73% vilket räknas som en godtagbar svarsfrekvens. Svarsfrekvensen varierar något mellan olika frågor (66-71%). Det framkommer inte någon tydlig logik i varför vissa frågor hoppades över av några personer och inte andra. Fritextsvaren har en lägre svarsfrekvens, vilket är förväntat, även om engagemanget genomgående var stort och uppemot hälften svarade på fritextfrågorna.

Genomförande intervjuer

Valet av personer att intervjua gjordes tillsammans med styrgruppen. En bred representation från enheter och grupper önskades samt både intervjuer med chefer och med medarbetare.



Intervjuer genomfördes med:

- Administrativ chef som också är enhetschef för Digitaliserings- och Kanslienheten
- Enhetschefer för Serviceenheten samt IT-enheten. Båda dessa avslutade sin anställning under tiden som utredningen pågick.
- Gruppchef för Servicedesk samt två gruppchefer, en från grupperna under Serviceenheten och en från grupperna under Kanslienheten. Dessa två randomiserades ut.
- Representation av medarbetare från alla grupper. Beroende på hur stora grupperna var så randomiserades 1 eller 2 från varje grupp

Från det utdrag som tidigare nämnts på totalt 95 anställda den 15 februari 2022, matades sedan respektive grupp in på <https://www.random.org/lists/> som slumpar urval utifrån atmosfäriska störningar. Även här fick intervjupersonerna ett informationsmail (se bilaga 2).

Med detta som bakgrund, intervjuades totalt 18 personer. Tre avstod eller gick inte att få kontakt med efter två påminnelser. Tre personer var inte i tjänst och då användes nästa person i randomiseringsordningen. Det fanns en frivillighet i att genomföra intervju digitalt eller på Starck & Partners kontor. 14 av intervjuerna valde digitalt möte och fyra personer valde ett IRL möte.

Intervjuerna följde i huvudsak den strukturerade intervjumallen men genomfördes som ett samtal där personen hade möjlighet att berätta fritt inom frågeområdet. Båda konsulterna var med i alla intervjuer. En av konsulterna gjorde anteckningar kring det som den intervjuade ville förmedla.

Resultat

Källkritik

Innan resultatet redovisas så kan det vara på sin plats att nämna begreppet källkritik. I enkäterna går det inte att kontrollera om det som beskrivs är självupplevt eller hörsägen. I intervjuerna har utredarna kunnat ställa frågan om det är självupplevt eller hörsägen. Källkritiskt är även att undersöka hur gammal informationen är och varifrån informationen kommer. Det är ibland möjligt att också ställa frågan om någon tjänar på att informationen sprids. Utredarna har, så långt som det varit möjligt, undersökt dessa kriterier för källkritik.

Svarsstil

Respondenter har olika svarsstilar när de svarar på en enkät, något som ofta blir extra tydligt när frågorna handlar om upplevelser av beteenden och känslor. Det är generellt svårt att få respondenter att svara i "ytterkanterna av ett spektrum" då många föredrar generaliserande svar. I bearbetningen av resultatet har därför hänsyn tagits till detta. Svarsalternativen "stämmer helt och hållet" och "stämmer ganska bra" har slagits ihop i texten och stämmer inte särskilt bra har slagits ihop med stämmer inte alls.

Anonymitet

Ett annat begrepp, som har tagits stor hänsyn till, är informanternas anonymitet, strävan har hela tiden varit att ingen enskild medarbetare skall kunna identifieras. Om ett resultat tas upp så är det flera personer som beskrivit liknande fenomen. Det får som konsekvens att om enbart en person beskrivit något eller tyckt till om en fråga, positivt såväl som negativt, så kommer inte det att tas upp i rapporten, en annan konsekvens är att vissa beskrivningar kan bli något svepande i sin beskrivning.

Dokument som hänvisas till

De dokument som utredarna hänvisar till i rapporten och som varit ett underlag i analysen:

- Begäran om åtgärder enligt AML 6:6a §
- Arbetsgivarens svar avseende Visions begäran om åtgärder enligt 6:6a § AML, Dnr 2021/0503 KS-3, Diariekod: 146
- Medarbetarenkät Sollentuna kommun 2022
- PwC slutrapport Sollentuna kommun, arbetsmiljöutredning 2022
- Ledarskap i Sollentuna kommun – ord på vägen
- Tillämpningsanvisningar kränkande särbehandling och trakasserier, 2018-03-06

Resultat av enkäter och intervjuer

De resultat som lyfts fram i texten utgår i första hand från frågeställningarna som fanns med i målsättningen för uppdraget. Både intervjuer och enkäter bestod av fler frågor för att få en överblick av arbetsmiljön på avdelningen och för att kunna ringa in eventuella problemområden i arbetsmiljön. Svaren av skattningarna presenteras längst bak i rapporten, dock inte fritextsvaren eftersom det riskerar att äventyra respondenternas anonymitet. Resultatet av skattningar och fritextsvar i enkäten samt intervjumaterialet, ger en samstämmig bild.

De allra flesta beskriver en trivsel med både kollegor och chefer. Det visade sig även i medarbetarenkäten med mycket höga resultat överlag. Hållbart medarbetarengagemang (HME) är ett övergripande mått som redovisas i tre parametrar: motivation, ledarskap och styrning. I hela

Sollentuna kommun ligger dessa tre mått kring 80 %. På administrativa avdelningen är måtten på motivation och styrning kring 80 % medan ledarskap är på över 90 %.

Specifika områden där synpunkter efterfrågats utifrån uppdraget redovisas nedan: upplevelse av kränkningar, upplevelse av repressalier samt om tystnadskultur förekommer. När det gäller ledarskap så beskrivs det specifikt under övriga rubriker.

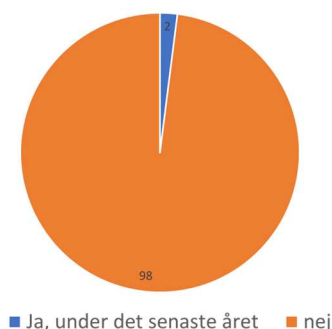
Upplevelse av kränkande särbehandling och/eller trakasserier

I intervjuerna är det inte någon som upplever sig ha blivit kränkt. Någon kan beskriva beteenden som inte känns okej men inte att det varit en kränkning. Däremot nämns ärendet som figurerat i media. De flesta känner till det på något sätt, genom hörsägen eller på närmre håll. Man har olika tankar kring det från att det har skett och att arbetsgivaren inte agerat på ett korrekt sätt, vilket fortfarande skapar funderingar, till att det är utagerat och inte längre aktuellt.

Nästan alla känner till rutinen som kommunen har kring kränkande särbehandling och man vet att den går att finna på intranätet Solsidan. På frågan om man vet hur det ageras på upplevelser av kränkningar så vet de flesta inte. Man har en bild av att HR agerar på något sätt. Några synpunkter handlar om att man skulle agerat annorlunda i det mediala ärendet. En önskan om större transparens uttrycks, särskilt för medarbetare som påverkats direkt. Det kommer även synpunkter kring om det hade varit bättre med ett annat agerande som tydliggjort nolltoleransen mot kränkning/trakasserier. I enkätens fritextsvar formulerar några personer en önskan om synliga konsekvenser för de chefer som varit inblandade och involverade i anmälan om kränkande särbehandling samt händelser som figurerat i media.

Diagrammet nedan visar andelen i procent, i enkätundersökningen som svarat att de varit utsatta för kränkande särbehandling under senaste året. 2 % är en person. Enligt kommunens nolltolerans så är detta en person för mycket. På frågan om man hört talas om eller iakttagit att någon annan blivit utsatt för kränkande särbehandling, beskrivs hörsägen kring olika händelser. Kommentarer är även kring upplevelser av det kan finnas olikheter i hur kollegor blir behandlade.

Har du varit utsatt för kränkande särbehandling?



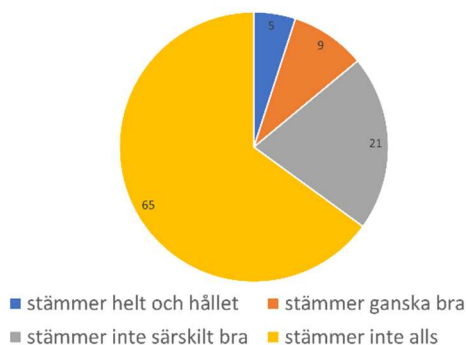
Repressalier

Begreppet är inte känt och man är inte klar över vad det innebär. Utifrån begreppets innebörd så beskriver inte någon att man utsatts för repressalier. Det finns spekulationer kring om andra blivit utsatta men kunskap har inte funnits om så varit fallet. Det finns flera upplevelser, både i intervju- och enkätsvaren att det förekommer orättvist bemötande och att medarbetare har olika regler och förmåner.

Diagrammet nedan visar antalet svarande i procent som håller med respektive inte håller med om att de riskerar negativa konsekvenser av att säga emot en chef. 86 % upplever att det inte finns risk för

negativa konsekvenser dvs möjliga repressalier, här är svarsalternativen "stämmer inte alls" och "stämmer inte särskilt bra" sammanslagna, se tidigare resonemang om svarsstilar. Det finns kommentarer i fritextsvaren som att "beslut tas i demokratisk anda", och att "synpunkter kan diskuteras på respektfullt sätt". Av de som svarar att det finns risker uttrycks inga specifika exempel på upplevelser av repressalier utan snarare generell kritik mot en chef.

Om du inte håller med din chef, riskerar du negativa konsekvenser om du säger emot? (obs: inverterade svarsalternativ)

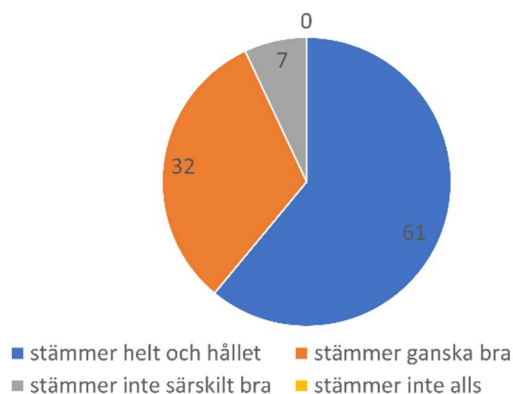


Tystnadskultur

I utredarnas uppdrag ingick en genomlysning kring upplevelse av tystnadskultur på den administrativa avdelningen. Det som framkommer i intervjuer är att det möjligtvis kan ha förekommit en viss tystnadskultur under den tidigare förvaltningsledningen som i beskrivningar kan tolkas som ett framförallt avvikelsebaserat ledarskap. I nutid är det inte någon som uttrycker att det skulle finnas en tystnadskultur på administrativa avdelningen. Någon uttrycker att det snarare kan vara så mellan medarbetare, att man inte kan ta upp saker som skaver med varandra.

Diagrammet nedan visar antalet svarande i procent som håller med, 93 % och inte håller med, 7 %, om att de kan vara öppna och framföra avvikande åsikter eller kritik mot chef eller kollega. Flera ger i fritextsvaren exempel som "högt i tak" eller att man har en okomplicerad relation till närmaste chef där de kan föra fram kritik vid behov. I fritextsvaren skriver också några personer att de önskar mer transparens från HR och chefer. De föreslår detta som en strategi för att motverka missförstånd, antaganden, ryktesspridning och oro. Några personer beskriver att det för ett par år sedan var "lägre i tak" och att det inte kändes lika okomplicerat att framföra avvikande åsikter och ett par skriver att det fortfarande inte mottas positivt att vara kritisk och ifrågasättande.

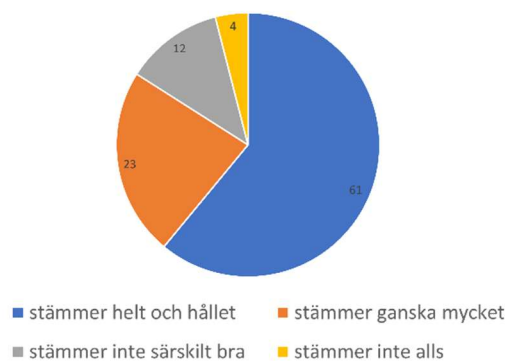
Jag känner att jag kan vara öppen och framföra avvikande åsikt eller kritik till chef



Positiva aspekter att arbeta vidare med

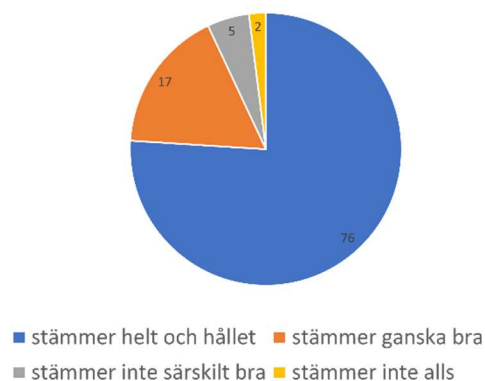
Generellt är de allra flesta på administrativa avdelningen nöjda med sitt arbete och sin arbetsmiljö. Ett generellt mått som används i många medarbetarenkäter för att mäta och kunna jämföra hur väl medarbetare trivs på arbetsplatsen är frågan: Jag rekommenderar den här arbetsplatsen till en kollega eller vän. Utifrån erfarenhet från medarbetarenkäter så är resultatet i denna utredning ett mycket positivt resultat.

Jag rekommenderar den här arbetsplatsen till en kollega eller vän



Medarbetarnas förtroende för närmsta chef är generellt att betrakta som gott. I fritextsvaren förekommer några kommentarer kring att den tillförordnade IT-chefen ännu inte hunnit bygga upp ett förtroende. Några informanter har också formulerat en brist på förtroende för organisationen i stort och för den administrativa chefen. De beskriver här att tidigare händelser under dennes tid som chef inte, enligt dessa informanter, gett några konsekvenser och att det fortfarande förekommer ett sätt att kommunicera på som tyder på en avvikelsebaserad ledarstil. På olika sätt beskriver några informanter att arbetsbelastning och underbemanning ökar antalet konflikter samt påverkar förtroendet för den administrativa chefen.

Förtroende för närmsta chef



I slutet av varje intervju tillfrågades personen hur deras generella trivsel är på arbetet, hur nöjd personen är där 1 är lägsta värdet och 10 högst värde. Medianvärdet av alla skattningar var 8. Några har angett två värden, ett högre och ett lite lägre och då har det förklarats med något särskilt som pågår just då. Dessa lite lägre värden har kommit från IT enheten pga. att chef slutat abrupt i samband med utredningen och det har sänkt trivselen för tillfället samt skapat oro. Ett värde på 2 ges också av några personer och det handlar om att dessa inte alls trivs i sitt sammanhang.

Man trivs med sin chef och känner sig trygg att uttrycka åsikter. Man beskriver att man också tycker om sina arbetsuppgifter och har möjlighet att utvecklas beroende på roll.

I de grupper där behov finns, så fungerar samarbetet bra i stort sett. På Serviceenheten arbetas det aktivt med att de olika grupperna ska kunna avlasta varandra. Det beskrivs att kollegor och chefer är respektfulla mot varandra. Det uttrycks att man har en lösningsfokuserad kultur eller en kultur kring omtänksamhet och hjälpsamhet.

Sollentuna kommun har tre kärnvärden: Nyttänkande, Ansvarstagande och Välkomnande. På frågan om personen känner till dessa svarar alla att de är välkända. Dessa tas upp på APT och i medarbetarsamtal. Det nämns att det tidigare genomförts WS kring dessa kärnvärden men att det var ett tag sedan.

I Sollentuna kommuns ledarskapsmodell står:

"I Sollentuna kommun arbetar vi i enlighet med det transformerande ledarskapet i kombination med ett konstruktivt och positivt transaktionellt ledarskap. Det innebär att du som chef aktivt hjälper dina medarbetare att bli handlingskraftiga genom att stödja deras inre motivation och engagemang."

Utredarna beskriver sedan de fem utmaningarna enligt det transformerande ledarskapet: vara en förebild, skapa gemensamma visioner, stimulera till nyttänkande och utmana befintliga arbetsprocesser, frigöra handlingskraft samt uppmuntra och synliggöra.

Ledarskapsmodellen är känd hos de flesta cheferna. Några arbetar aktivt med ett transformerande ledarskap men det är inte något som arbetas med specifikt i ledningsgruppen.

Chefer i avdelningens ledningsgrupp är positiva till arbetet där. Man uppskattar avdelningschef och upplever att man kan ta upp synpunkter och frågor och att dessa tas väl emot. Detta är helt övervägande synpunkter från alla chefer.

Utmaningar att arbeta vidare med

Även om de allra flesta trivs och upplever sig ha en positiv arbetsmiljö så finns det medarbetare som upplever sin arbetsmiljö negativt. Detta framkommer både i enkäter och intervjuer. I vissa fall är det utifrån händelser som skett för flera år sedan men det kan också vara händelser i relativ nutid. Flera händelser kan härledas till skeden som ligger mer än två år bakåt i tiden och till personer som inte längre arbetar kvar på enheten t ex till tidigare chefer eller till den tidigare förvaltningsledningen. När sedan nya saker inträffar eller en kollega vädrar sitt missnöje om något så blir de nya händelserna en bekräftelse på att organisationen eller personer fortfarande inte ändrat sig så mycket som de flesta vill göra gällande.

Några beskriver att de inte själva sett eller upplevt orättvisor men att de hört talas om att det finns problem med kränkande särbehandling och tystnadskultur. Till exempel så uppger 11% att de iakttagit att någon annan blivit utsatt för kränkande särbehandling på arbetsplatsen. I fritextsvaren skriver informanter om att de fått det berättat för sig att kollegor blivit utsatta för kränkande särbehandling både under senaste året och längre tid tillbaka, men det är ingen som skriver att de själva bevittnat detta.

De allra flesta uttrycker att man har ett gott samarbete. Det framkommer dock att på Internservice finns det spänningar mellan kollegor som skapat grupperingar. Detta påverkar samarbetet mellan medarbetare, vilket visar sig i att hjälpsamheten och engagemanget minskar.

I en annan grupp, på Kontaktcenter, har det varit slitsamt då en av medarbetarna inte trivdes. Detta har nu löst sig men övriga medarbetare har påverkats av detta i sitt arbete och interpersonellt.

IT-enheten har det turbulent under utredningen. IT-chef slutade abrupt i slutet av februari och en annan person med en viktig roll slutar också. Man har nu en tf. chef samtidigt som det är hög arbetsbelastning, särskilt inom servicedesk. Det uttrycks att det är oroligt p.g.a. att chef slutade plötsligt. Det finns synpunkter på att HR och högre chefer inte har informerat medarbetarna på ett sätt som kunde ha varit lugnande när det gäller IT-chefens avslut och tillsättandet av tf. chef. Flera nämner att de ännu inte lärt känna tf. IT-chefen och därför inte hunnit bygga upp ett förtroende för denne, detta avspeglades i deras intervju- och enkätsvar. Flera uttryckte spontant att de hoppas att denne får stöd och uppbackning i rollen som uppstått relativt hastigt.

Det uttrycks från flera personer i grupper att man hade önskat mer information, så långt som möjligt, kring de händelser som blivit mediala och kring händelser där medarbetare haft en långvarig rehabilitering. Man har förståelse för att sekretess påverkar men man menar att viss ryktesspridning, antaganden och oro kunde ha förhindrats eller i alla fall minskat med mer information.

Analys av det som framkommit

Analys av materialet, enkät, intervjuer och dokument, görs utifrån systemteori och redovisas i tre nivåer:

- Organisatorisk nivå
 - *På denna nivå ställer vi oss frågor så som:* Finns det brister i Sollentuna kommuns strukturer som behöver justeras för att minska risken för att kränkande särbehandling, trakasserier och repressalier sker? Är de uppsatta rutinerna vedertagna och följs de av verksamheten? Stöttar strukturerna en arbetsmiljö fri från kränkande särbehandling, trakasserier och repressalier?
- Interpersonell nivå
 - *På denna nivå ställer vi oss frågor så som:* Finns grupperingar som påverkar arbetsmiljön negativt? Är relationerna mellan medarbetare-medarbetare, medarbetare-chef, chef – chef professionella och respektfulla?
- Individuell nivå
 - *På denna nivå ställer vi oss frågor så som:* Finns det förekomst av kränkande särbehandling, förekommer det trakasserier eller repressalier från specifika individer? Vågar medarbetare yttra sina tankar och åsikter? Uppfattas rädsla att uttrycka åsikter?

Organisatorisk nivå

Positiv utveckling

Informanter som bidragit med synpunkter i enkätens fritextsvar samt från de flesta av de intervjuade, beskriver en arbetsplats man trivs på. De flesta beskriver en god relation till sin chef och till kollegor. Det finns möjlighet till utveckling och man kan komma med idéer och synpunkter till både chef och kollegor. Många beskriver att de trivs med att arbeta i en offentlig förvaltning och att man har ett starkt servicetänk.

Historia

Det uttrycks av både chefer och medarbetare att det finns historier som lever kvar. Uppdraget i utredningen har varit att beskriva nuläge men det är ogörligt då många beskriver historiska händelser. Det kan vara på sin plats att beskriva denna historia då den fortfarande påverkar chefer och medarbetare.

Vi startar 2012 då förvaltningsledningen förändras delvis med en ny kommundirektör. Nuvarande administrativ chef började 2013. Det uttrycks att det under åren 2013–2019 varit flera situationer som påverkat medarbetare och chefer. Det talas om ledarskap hos några chefer som inte fungerat och som påverkat andra ledare. Det beskrivs även upplevelser kring den administrativa chefen att hen agerat okänsligt och till och med aggressivt. Förändringar i organisationen har påverkat vissa medarbetare på ett sätt som inte varit positivt vilket kan skapa upplevelser av orättvisa och besvikelse. Detta verkar ha levt kvar även en längre tid efter förändringen.

Avdelningens historia, tillsammans med mediala inslag som initierats av individer, har under åren skapat en informell organisationskultur. Det är av största vikt att bryta denna och det arbetet startar alltid från högsta ledningen. I detta fall avdelningens ledningsgrupp med starkt stöd från kommunledningsgruppen och kommundirektör.

Kultur

Det uttrycks att det gjorts en kulturresa i hela kommunen som startade med den tidigare förvaltningsledningen. Det finns beskrivning angående den tidigare förvaltningsledningen, att det

förekommit ett avvikelsebaserat ledarskap tillsammans med att driva en utveckling i kommunen mot rationalitet och resultat. Detta ledarskap var tydligt för chefer och till viss del även för medarbetare. Det avvikelsebaserade ledarskapet kunde visa sig genom att ledning i detalj undersökte missar och ställde sig frågan varför det hände och vem som var ansvarig, även om detta var långt ner i organisationen. Detta kunde i vissa sammanhang leda till en tystnadskultur där det fanns en upplevelse av att inte våga uttrycka oliktankande synpunkter. Det finns uttryck kring kommundirektören, som tillträdde 2019, och därigenom den nya ledningen för kommunen att den är resultatinriktad men också lösningsfokuserad.

Specifikt beskrivs även att det funnits jargong på IT enheten, med ej acceptabla skämt. Detta togs om hand och jargongen och kulturen är positiv där idag.

Organisationskultur är ofta både av en så kallad manifest och latent karaktär (Philipson, 2011). Den manifesta kulturen är tydligt uttalad och är vanligast i värdegrundsdokument som innehåller en vision och policy. I Sollentuna finns visionen Sveriges mest attraktiva kommun och som tidigare nämnts har man arbetat med värdeorden Nytankande, Ansvarstagande och Välkomnande. Den latent kulturen vilar dock inte på värdegrundsdokument eller policyer. Det är snarare oskrivna lagar och dolda normer. Det är svaret man får på frågan "vad ser en fluga på väggen"? Någon latent tystnadskultur finns inte idag på administrativa avdelningen som helhet. Däremot lever den kvar som ett begrepp hos ett antal individer. Här har den historieberövning som berättats varit en kraft i vidmakthållandet av den upplevelsen. Det beskrivs i PwC's rapport att Sollentuna har alla formella och legala styrdokument för arbetsmiljöarbetet på plats. Man har arbetsmiljö- och hälsoutbildningar för chefer och skyddsombud. Dessa är obligatoriska för chefer med personalansvar. Man digitaliserar det systematiska arbetsmiljöarbetet för att skapa transparens. Utmaningen framåt är att få dessa dokument att bli levande varje dag så att den manifesta kulturen också blir genomgripande för alla på administrativa avdelningen.

Processer vid kännedom om utsatthet

I Sollentuna kommun finns en rutin kring kränkande särbehandling och trakasserier. Den formulerades 2018 och i arbetsgivarens svar avseende 6:6 a § anmälan står att denna kommer att revideras och förtydligas och detta arbete, partsgemensamt, sker under våren 2022.

I tillämpningsanvisningarna står i punkt 3:

"Chefer och arbetsledare ska ha kunskaper om hur de ska hantera konflikter och kränkande särbehandling/diskriminering och kunna omsätta dessa i praktiken."

Vidare står i punkt 4:

"När det blir känt för arbetsgivaren att en medarbetare gjort en anmälan om kränkande särbehandling eller trakasserier har arbetsgivaren skyldighet att snabbt utreda omständigheterna kring den uppgivna kränkningen.", samt

"Det är viktigt att ansvarig chef och personalstrateg snarast påbörjar en intern utredning. Utredningen ska belysa vad som har inträffat och ska omfatta den eller de som anmälan berör, både den som har blivit utsatt och den/de som utövat kränkning enligt anmälan."

Under utredningen har de allra flesta nämnt en situation som hände under 2019 då en medarbetare anmält att den blivit utsatt för trakasserier av sin chef. Det har varit känt genom direkta kontakter med medarbetaren men också genom hörsägen och utifrån inslag på SVT och i tidningen Mitti. Det var mediala inslag då men också i slutet av 2021 kring samma medarbetare och chef. Många uppfattar att det är grunden till den föreliggande utredningen. Då denna situation både är historisk (det som hände och utreddes 2019) och aktuell i nutid (ny anmälan av medarbetare och mediala

inslag) så har utredarna valt att undersöka möjliga anledningar till att denna händelse fortgår att vara ämne för ryktesspridning.

I två gruppintervjuer har utredarna undersökt processen från september 2019 och fram till nutid. Gruppintervjuerna gjordes med:

1. 4 april – Personalchef, Ordförande Vision avdelning 159 i Sollentuna samt ombud för Akavia
2. 11 april – Central ombudsman Vision, ombudsman Vision och förhandlingschef

Trots dessa två intervjuer så framstår inte processen som tydlig. Detta beror på att det inte finns tydlig dokumentation. För att skydda personer så beskrivs inte delar av processen i den föreliggande utredningen utan utredarna konstaterar, utifrån den information som inkommit, att förändringar är att rekommendera när det gäller processen vid upplevelse av utsatthet, enligt Arbetsmiljölagen.

Processen verkar, så långt som det är möjligt att följa, ha genomförts enligt de styrdokument som Sollentuna kommun har. Det finns ageranden som, om möjligt, kunde ha hanterats på ett annat sätt:

- En utredning bör ge en skriftlig rapport så att parter kan läsa och förstå innebörden av en bedömning. I boken Faktaundersökning (Einarsen, Pedersen et.al., 2020) menar författarna att en rapport ger arbetsgivaren dokumentation av ärendets hantering och underlag för att fatta beslut. Dessutom ger det parterna insyn, vilket är viktigt för att de ska känna sig säkra på att utredningen genomförts på ett rättssäkert sätt.
- När det gäller information kring åtgärder råder delade meningar mellan parter och arbetsgivare. Informationen kan bli tydligare genom att berörda parter får insyn i vad en bedömning innebär i åtgärder för att arbetsmiljön skall återställas enligt AML.
- Då processen varit svår att följa pga. brist på dokumentation så är det också svårt att få klarhet i om rutiner följts och arbetsmiljön har varit i fokus för alla parter.

Arbetsbelastning

Det uttrycks från några grupper, sekretariatet samt servicedesk inom IT-enheten att man har haft och har en hög arbetsbelastning och inte tillräckligt med personal.

Då arbetsmiljölagen föreskriver att alla medarbetare, vilket även innefattar chefer, ska ha en god arbetsmiljö och inte utsättas för risk för ohälsa så är det av vikt att undersöka arbetsbelastningen. Om det finns naturliga förklaringar och att det framåt förbättras så behövs en dialog kring detta mellan chef och medarbetare.

Informationsdelning

Det uttrycks inte hos många i utredningen att man saknar information men det är ändå viktigt att nämna det. Framförallt är det medarbetare på IT-enheten som uttrycker att de upplever att informationen fattats när det gäller att deras chef slutade hastigt. Flera menar att man hade önskat att överordnad chef, avd. chef, hade informerat så mycket som var möjligt kring anledningar samt hur ledarskapet skulle se ut framåt samt funnits till hands för frågor och reflektioner.

Liknande upplevelser framkommer även när det gäller den process kring anmälan av trakasserier som beskrivits ovan.

Utifrån sekretessregler i situationer som behandlar enskilda personer så kan arbetsgivaren inte informera så som många önskar, vilket i sin tur påverkar ryktesspridning. Flera av de som efterlyste mer information är fullt medvetna om detta men hade önskat så mycket information som möjligt samt information om hur processer går till.

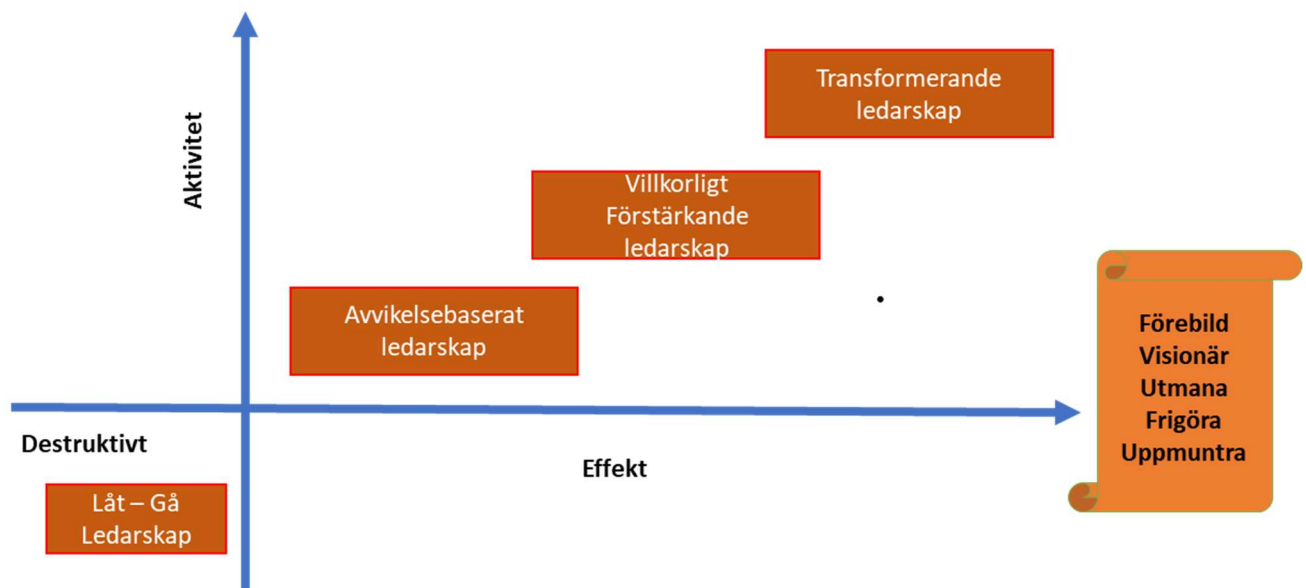
Det är av vikt att alla medarbetare har möjlighet att, tillsammans med chef, gå igenom rutin och tillämpningsanvisningar och reflektera över processen.

Interpersonell nivå

Ledarskap på avdelningen

Sedan ett år tillbaka finns en ledningsgrupp med alla chefer och gruppchefer på administrativa avdelningen. De chefer som intervjuats är alla positiva till denna ledningsgrupp. Man beskriver att där kan man prata om allt och man delar med sig till varandra. Alla har en god ton till varandra och man kan skratta. Det är tydligt att chefer uppskattar denna möjlighet att träffa de andra cheferna på avdelningen och att det är ett gott samarbete där.

Ledarskapsmodellen för Sollentuna kommun bygger på det transformerande ledarskapet. Även om de flesta chefer känner till modellen så är det inte tydligt hur man tillämpar det i sitt praktiska ledarskap. Det transformerande ledarskapet är den del av Full Range Leadership Model (FRLM) (Söderfjäll, 2008) som även innebär att ett ledarskap kan vara avvikelsebaserat och villkorligt förstärkande. Dessa två brukar benämnas transaktionellt ledarskap. Det avvikelsebaserade ledarskapet är användbart när vi behöver upptäcka fel och misstag och kunna korrigera dem medan villkorligt förstärkande innebär att vara tydlig med mål och vilka förväntningar som finns i kombination med delaktighet. Det villkorligt förstärkande ledarskapet som kombineras med transformerande är det som i forskningen idag kan se är det mest effektiva och kraftfulla sättet att leda.



Om Sollentunas ledarskapsmodell ska bli levande och genomsyra ledarskapet så kommer det behövas utvecklingsinsatser kring detta. Det kommer att krävas reflektion, träning, feedback och verktyg. Detta kan företrädesvis vara ett fokus i avdelningens ledningsgrupp. En ledarskapsmodell som är integrerad hos varje chef lyckas om också högsta ledningen arbetar mot samma mål. Kommunledningsgruppen behöver då vara förebilder.

Konflikter

I de flesta intervjuer beskrivs samarbetet som mycket bra i den grupp och enhet man arbetar i. I vissa enheter är man uppdelade i olika konstellationer men det är inget som upplevs negativt. Det finns en del slitningar inom internservice som behöver hanteras. Även gruppchef märker detta och är klar över att dessa grupperingar/konflikter behöver hanteras och medarbetarna behöver stöd för att komma förbi detta och kunna samarbeta på ett positivt sätt.

Individuell Nivå

Administrativ chef

Utredningen visar på två relativt olika bilder av den administrativa chefen. Det framkommer att hen är rak i sin kommunikation och resultatorienterad.

Hen upplevs positiv av övriga chefer. Det gäller att våga säga vad man tycker. Hen är konsekvent och kan vara mycket stödjande och låter underställda chefer vara självständiga. Hen upplevs vara tydlig med vilka förutsättningar som finns för att få igenom ett önskemål. Man uttrycker att hen är mindre relationellt fokuserad. Adm. chefen låter sina underställda chefer få vara självgående vilket man trivs med. Det uttrycks att adm. chefen är mycket stöttande till sina underställda chefer. Hen vågar stå för beslut.

Administrativa chefen är både indirekt chef för serviceenheten och IT enheten och även direkt chef för medarbetarna i digitaliseringsenheten samt för gruppcheferna i kanslienheten. Enligt den administrativa chefen så var det tänkt att rekrytera chef till kanslienheten men p.g.a. budget så valde hen att ta den enhetschefsrollen.

Det framkommer även andra upplevelser kring den administrativa chefen. Vissa synpunkter har varit hörsägen från andra medan andra har varit utifrån hur man upplevt hens beteende och ledarstil. Här uttrycker flera att det är viktigt att våga säga vad man tycker, och att vara lösningsfokuserad. Som medarbetare kan det upplevas att man inte får den kontakten som de underställda cheferna upplever sig ha med hen utan de har oftare en upplevelse att denne inte tar till sig synpunkter eller förslag. Det uttrycks att hen kan vara alltför resultatorienterad och ta för lite hänsyn till relationer och känslor.

Här kan vara på sin plats att komma tillbaka till historiken. När den administrativa chefen kom till Sollentuna så hade kommunen en förvaltningsledning som, enligt hörsägen, fått i uppdrag att ändra den latenta relationella kulturen, till prestationsbaserad. Detta gjordes ofta genom ett avvikelsebaserat ledarskap och som tongivande ledning i en organisation, var detta en förebild för underställda chefer, varav den administrativa chefen var en av dessa. Det uttrycks också att administrativa chefen gjort organisatoriska förändringar på uppdrag från den tidigare förvaltningsledningen som påverkat medarbetare på ett negativt sätt och att dessa besvikelser lever kvar i den negativa bilden av den administrativa chefen.

Anledningen till att utredarna nämner historiken igen, är att de flesta av de negativa upplevelser som medarbetare uttrycker härstammar flera år tillbaka i tiden medan nuläget är att de flesta, inte alla, har en positiv bild av den administrativa chefen. Med det sagt så finns det utvecklingsområden i dennes ledarskap. Som högsta chef för avdelningen och därigenom en förebild underlydande chefer och medarbetare. Det framkommer från flera att det är viktigt att bete sig liknande som den adm. chefen för att få en riktigt bra relation till hen.

Det förefaller utredarna att den administrativa chefen har ett effektivt indirekt ledarskap där personalansvaret är över andra chefer som ofta också har en prestationsinriktad drivkraft. Hen kan förmodligen glömma bort emellanåt att hen har en auktoritet i kraft av sin titel som även kan oroa och skrämma medarbetare som inte känner personen.

Konsulternas rekommendationer utifrån resultat

Konsulterna föreslår nedan ett antal åtgärder.

Organisationskultur

Att skapa och behålla en positiv organisationskultur är ett ständigt pågående arbete. Det finns exempel på företag som lyckats att långtgående skapa den kultur man eftersträvar, till exempel IKEA och HM. Det finns forskning (Philipson, 2011), som visar att företag och organisationer som lyckats få kultur och värderingar att genomsyra organisationen, också har högre tillväxt och färre risker. Det är ett sätt att hjälpa organisationen att släppa taget om historik men kräver idogt arbete i vardagen och framförallt måste högsta ledning vara modeller.

Utredarna rekommenderar att intensifiera kulturarbetet på administrativa avdelningen som dock har startats genom arbetet med värdeorden.

Från ord till handling – proaktivt arbete

Det är som tidigare beskrivet, många insatser som initierats i Sollentuna kommun för att förbättra och utveckla arbetsmiljöarbetet enligt SAM. Detta är mer genomförligt beskrivet i rapporten från PwC i mars 2022.

Utredarna av denna utredning instämmer med PwC's rekommendationer att gå från ord till handling. Det behövs ett praktiskt arbete kring implementering och att levandegöra rutiner och policys till exempel att skapa WS för alla medarbetare kring arbetsledningsrätten och den reviderade rutinen för hantering av kränkande särbehandling och trakasserier.

Ledarskap enligt ledarskapsmodellen

Sollentuna kommun har explicit uttryckt i sin ledarskapsmodell att man strävar mot det transformerande ledarskapet. De flesta chefer på administrativa avdelningen känner också till detta och några har reflekterat över sitt eget ledarskap.

Även här rekommenderas att arbete mer aktivt med detta i både kommunledningsgruppen och i ledningsgruppen på administrativa avdelningen. Det kräver reflektion, övning men framförallt tillit och psykologisk trygghet för att varje chef ska kunna få stöd av andra i att utveckla sitt ledarskap mot det transformerande. Här är kommundirektör och avdelningschefen på administrativa avdelningen förebilderna. Ett aktivt arbete innebär att ägna tid för reflektion och övning i olika delar av det transformativa ledarskapet.

Utöver detta rekommenderas att administrativa chefen får stöd i sitt individuella ledarskap för att kunna vara förebild för både prestationsinriktning och i att kunna hantera relationer med chefer och medarbetare som inte fungerar på liknande sätt som hen.

Processer vid upplevelser av utsatthet

Utifrån händelserna kring den process som tidigare redovisats, finns rekommendationer för framtida hantering av upplevelser kring kränkning, trakasserier och sexuella trakasserier. Se gärna punkter i analysen. Revision av tillämpningsanvisningar kring kränkande särbehandling och trakasserier är att rekommendera. Detta är redan påbörjat och kan då förhoppningsvis slutföras snarast.

Förändringar behöver tydliggöras för alla chefer och det är av vikt att chef som får till sig en anmälan, tar kontakt med HR för stöd i processen.

Till detta behövs en kommunikationsstrategi där cheferna får tydligt stöd i vad de faktiskt kan och inte kan säga till övriga medarbetare, dvs. medarbetare som själva inte är direkt involverade i ärendet, men kanske är kollegor till den processen berör.

Grupprocesser

Det framkommer i utredningen att Internservice har viss grupproblematik. Här rekommenderas att i tid ta itu med detta och stötta grupperna och deras medlemmar att hitta tillbaka till samarbete. Här kan även behövas stöd till gruppchefen för att hen ska kunna genomföra arbetet med gruppen.

Referenser

Arbetsmiljölagen (1977: 1160) Rixlex.se. 2010-01-30

Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), Arbetsmiljöverkets föreskrifter

Einarsen, S., Pedersen, H., Hoel, H., Blomberg, S. (2020). *Faktaundersökning – utredningsmetoder för kränkande särbehandling och svåra arbetsmiljöproblem*. Lund: Studentlitteratur

Philipson, S. (2011). *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund: Studentlitteratur

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2022). Arbetsmiljöutredning, Sollentuna kommun

Skinnari. J., Jonsson. A., Vesterhav. D. (2019). *Tystnadskulturer - En studie om tystnad mot rättsväsendet*. Brottsförebyggande rådet.

Bilagor

Bilaga 1 – informationsmejl till enkätutskick

Hej,

Starck & Partner har genom oss, Karin Lindblom och Anna Rosu fått uppdraget att genomföra en utredning avseende arbetsmiljön på kommunledningskontoret, administrativa avdelningen i Sollentuna kommun.

Undersökningen kommer genomföras i tre delar;

1. Enkätundersökning som skickas till samtliga medarbetare inom avdelningen, extra frågor avseende ledarroll kommer utöver detta genomföras även av de i ledande befattning.
2. Fördjupande intervjuer av ca 20 % av medarbetarna
3. Resultat, analys, åtgärdsplan

Vi önskar med den här informationen förtydliga processen.

Enkäten: Vi kommer använda oss av frågor som undersöker arbetsmiljö med fokus på samarbete, kultur, ledarskap men också kring sådant som skapar en osund arbetsmiljö.

Vi vill poängtera att vi uppskattar om du använder dig av möjligheten att fördjupa dina enkätsvar i ett fritextsvar efter varje block. Enkäten görs via länk nedan och är helt anonym. Svaren kommer endast till oss konsulter på Starck & Partner. Enkäten tar upp till 45 minuter att genomföra, så se gärna till att du har gott om tid på dig. Enkäten kan enbart fyllas i en gång per person, så när du klickat att du är klar med ett avsnitt så kan du inte längre gå tillbaka och redigera dina svar.

Djupintervjuer: Vi på Starck & Partner har fått listor på medarbetare på avdelningen. Utifrån dessa listor har vi på Starck & Partner randomiserat ca. 20 % att genomföra en djupintervju med. Randomiseringen sker via <https://www.random.org/lists/> som randomiserar utifrån atmosfäriska störningar. Vi kommer även att intervjua chefer. Om någon inte kan delta i en intervju så randomiseras en backup. Vi önskar dock att ni, som vi kontaktar, vill delta i intervjun. Intervjuerna sker tillsammans med oss båda konsulter, IRL på vårt kontor som är en neutral miljö eller över länk om det föredras. Starck & Partner tillhandahåller länk. Frågorna som kommer ställas i dessa intervjuer är de samma till varje person. Intervjuerna beräknas till ca 2 h. Ni som kallas till djupintervju kommer få ett sådant mail den 7/3.

Analys av risker och åtgärdsplan: Utifrån analys av enkäter och intervjuer sätter vi samman förslag på rekommendationer. Detta kommer att presenteras för styrgruppen som består av företrädare för Akavia och Vision samt representanter från arbetsgivaren. Återkoppling kommer även att ske till alla medarbetare.

Några förtydliganden är viktiga att ta upp. Vi som konsulter har varit noggranna med att intervjuer och enkäter ska ske under samma tidsperiod. Därför kommer dessa ske parallellt med varandra. Enkäten tar ca 45 minuter att besvara och vi önskar be samtliga att göra den på egen hand, möjliggöra tid där du kan sitta sammanhängande i lugn och ro.

Behöver du hjälp med att frigöra tid under din arbetsdag till detta, så kan du prata med din chef.

Här är enkätens länk:

<https://sv.surveymonkey.com/r/XXXXXX>

Tacksam om denna enkät besvaras **senast** den **18 mars**.

Du får gärna höra av dig till någon av oss om du har frågor eller funderingar.

Vänliga hälsningar

Karin Lindblom och Anna Rosu

Bilaga 2 – informationsmejl inför intervjuer

Hej,

Starck & Partner har genom oss, Karin Lindblom och Anna Rosu fått uppdraget att genomföra en utredning avseende arbetsmiljön på kommunledningskontoret, administrativa avdelningen i Sollentuna kommun.

Utöver en enkät som alla på avdelningen svarar på kommer även fördjupade intervjuer att genomföras med ca. 20 % av alla medarbetare. De som vi önskar intervjua är samtliga slumpmässigt utvalda genom <https://www.random.org/lists/> som använder atmosfäriska störningar för att randomisera.

Från denna process har DU blivit slumpmässigt utvald. Intervjun är strukturerad så alla som intervjuas får samma frågor.

Intervjun sker på vårt kontor på Fleminggatan 38, som är en neutral plats, eller via länk och vi två konsulter kommer att vara med vid intervjun. Du kommer att vara anonym och intervjumaterialet äger endast vi som gör detta uppdrag.

Vi beräknar intervjutiden till ca. 2 timmar och önskar att du kan prioritera deltagandet.

Behöver du hjälp med att frigöra tid under din arbetsdag till detta, så kan du prata med din chef.

Vi eftersträvar att genomföra intervjuer parallellt med enkätundersökningen och därför önskar vi boka en tid med dig så snart som möjligt.

Den tid vi önskar boka med dig är **tiden XX/X kl.XX**

Vi önskar att du **återkommer med svar** på om den planerade tiden passar så snart du kan och till vilken mailadress du vill att vi ska skicka inbjudan till och ev. länk.

Du får gärna höra av dig till någon av oss om du har frågor eller funderingar.

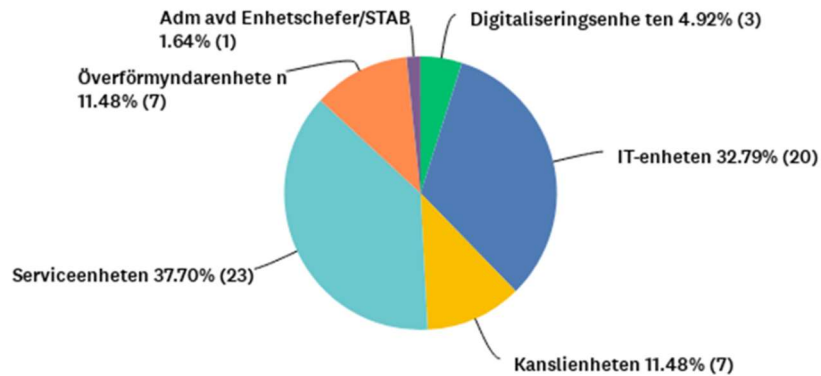
Karin.lindblom@starckpartner.se

anna.rosu@starckpartner.se

Bilaga 3 – alla enkätfrågor

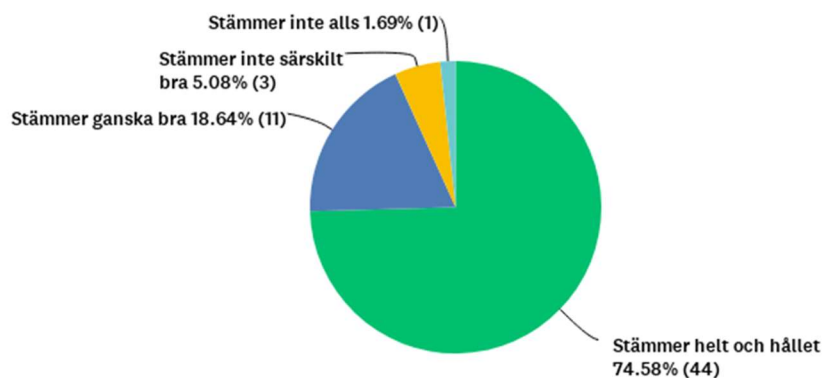
Vilken arbetsgrupp tillhör du?

Svarade: 61 Hoppade över: 2



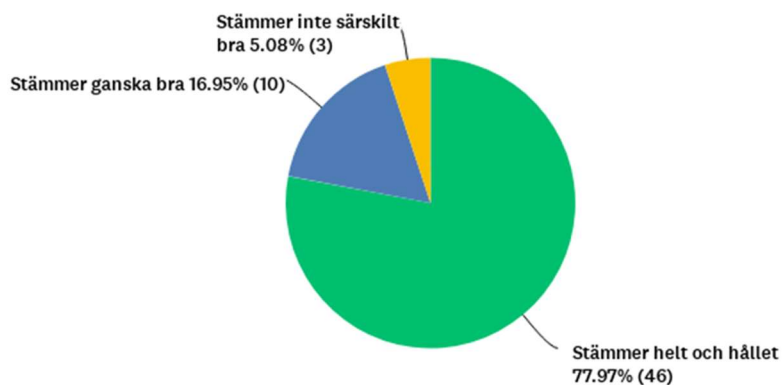
Jag har förtroende för min närmaste chef

Svarade: 59 Hoppade över: 4



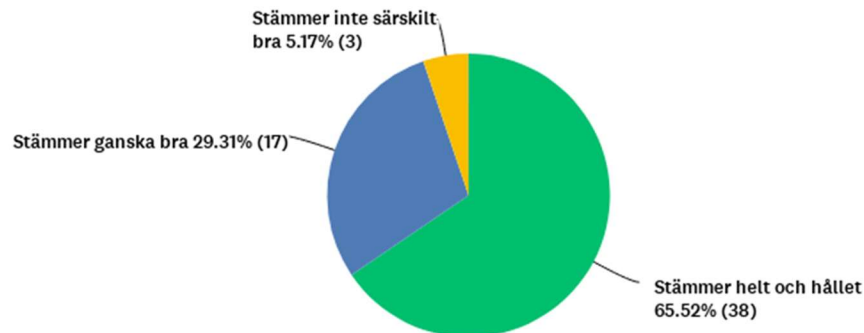
Min närmaste chef visar förtroende för mig

Svarade: 59 Hoppade över: 4



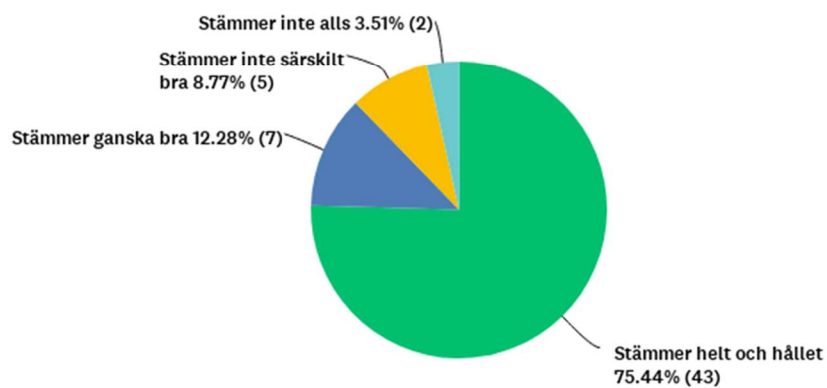
Min chef är en positiv förebild i hur vi beter oss mot varandra på arbetsplatsen

Svarade: 58 Hoppade över: 5



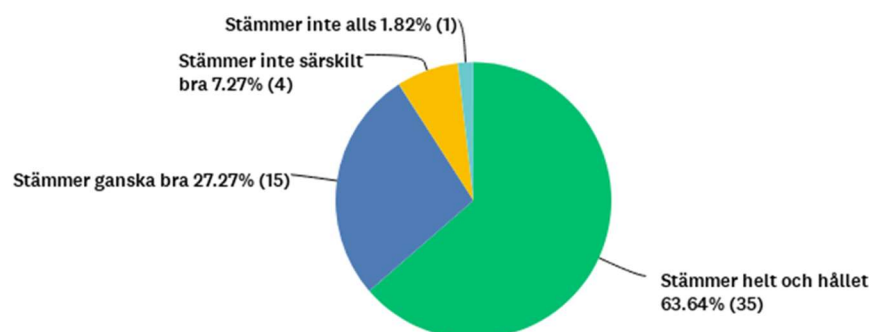
Min chef beter sig rättvist mot samtliga medarbetare

Svarade: 57 Hoppade över: 6



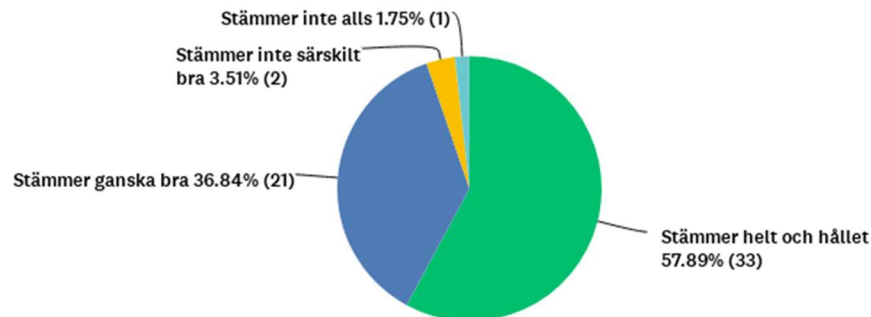
Min chef beter sig konsekvent på arbetsplatsen

Svarade: 55 Hoppade över: 8



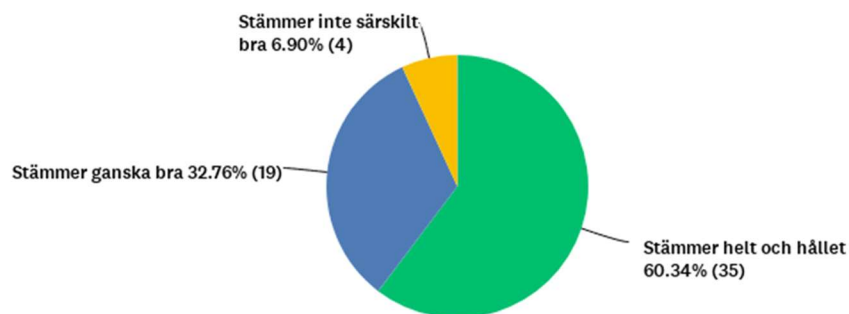
Jag får tillräckligt med information av min chef för att kunna sköta mina arbetsuppgifter

Svarade: 57 Hoppade över: 6



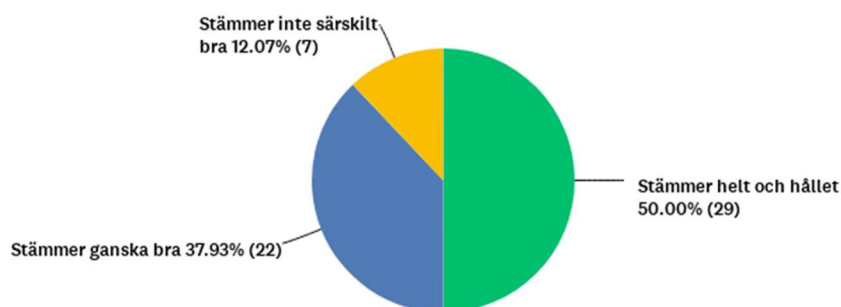
Jag känner att jag kan vara öppen och framföra en avvikande åsikt eller kritik till chef

Svarade: 58 Hoppade över: 5



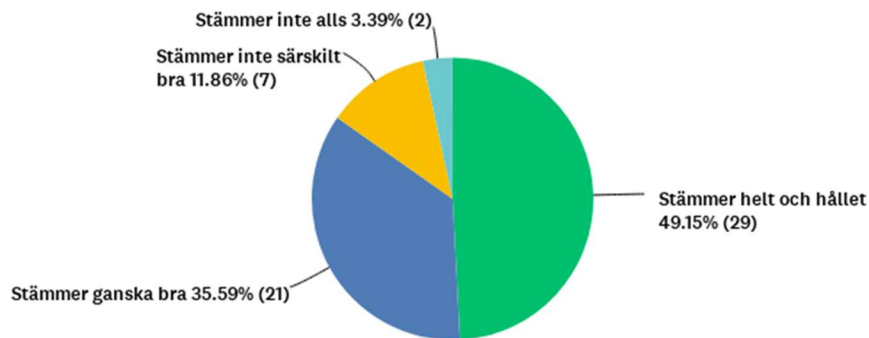
Min chef tar tag i besvärliga situationer och om nödvändigt bestämmer hur det skall vara för att få ett avslut på en konflikt

Svarade: 58 Hoppade över: 5



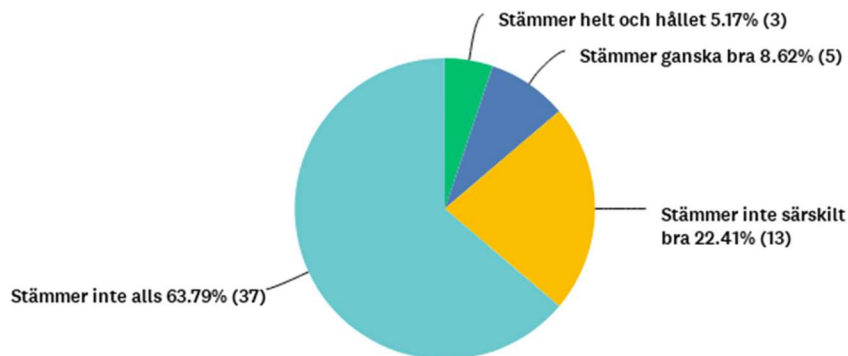
Min chef bidrar till att vi pratar öppet om problem som finns i gruppen

Svarade: 59 Hoppade över: 4



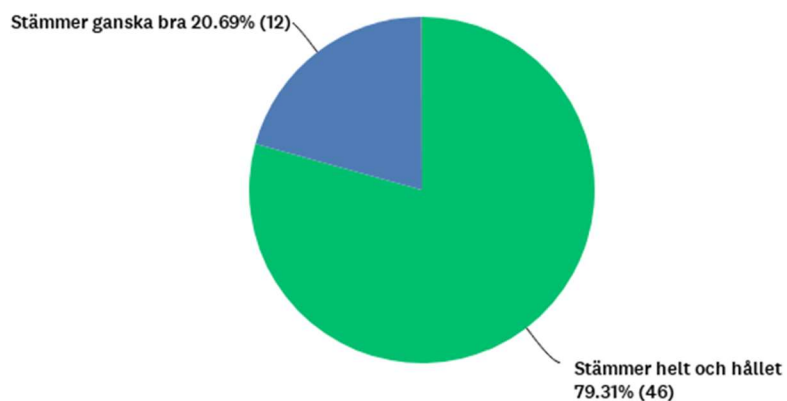
Om du inte håller med din chef, riskerar du negativa konsekvenser om du säger emot

Svarade: 58 Hoppade över: 5



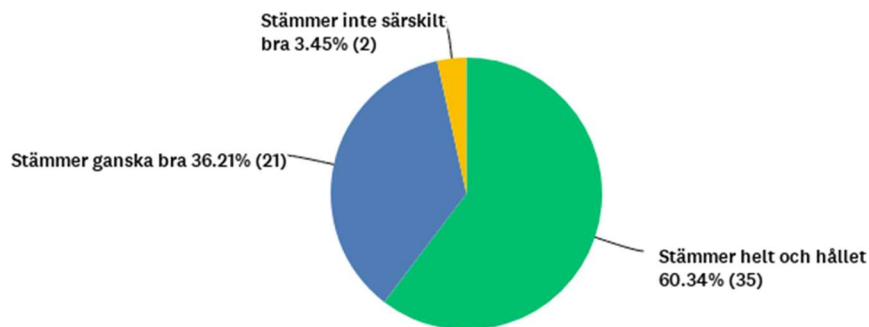
I min grupp har vi ett trevligt samtalsklimat

Svarade: 58 Hoppade över: 5



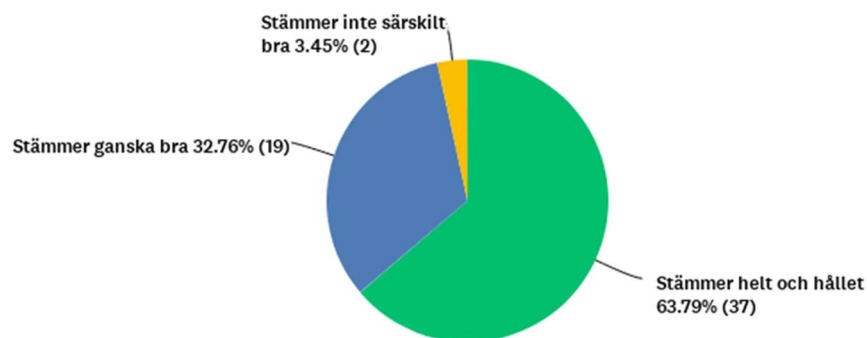
Samarbetet är bra mellan arbetskamraterna på din arbetsplats?

Svarade: 58 Hoppade över: 5



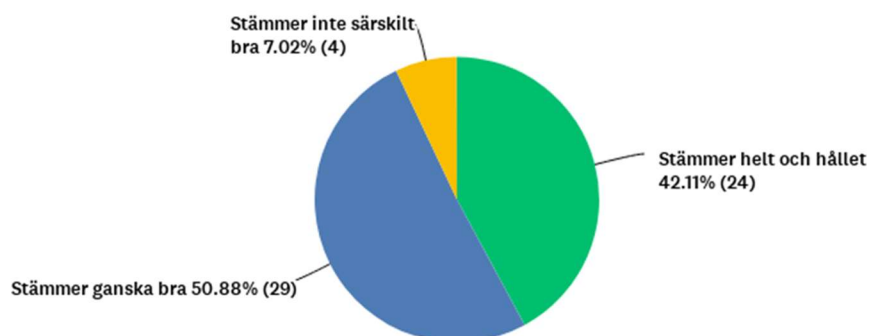
Jag känner att jag kan vara öppen och framföra en avvikande åsikt eller kritik till kollegor

Svarade: 58 Hoppade över: 5



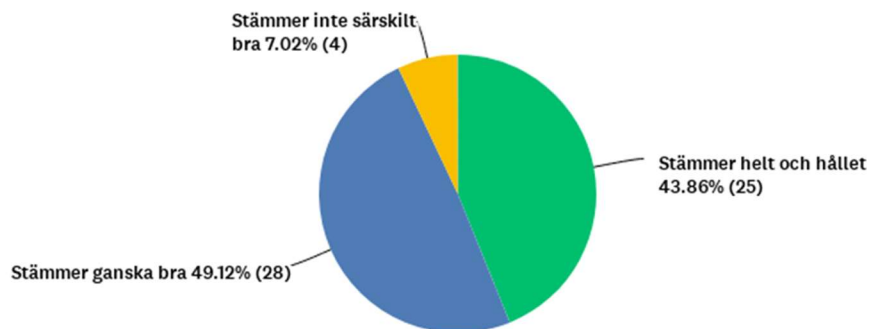
Vi är överens om hur vi fördelar arbetsuppgifter inom gruppen

Svarade: 57 Hoppade över: 6



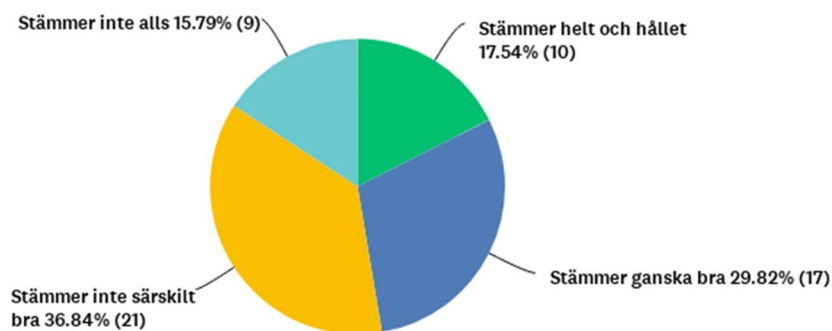
Om något negativt händer på arbetsplatsen så följer vi upp det

Svarade: 57 Hoppade över: 6



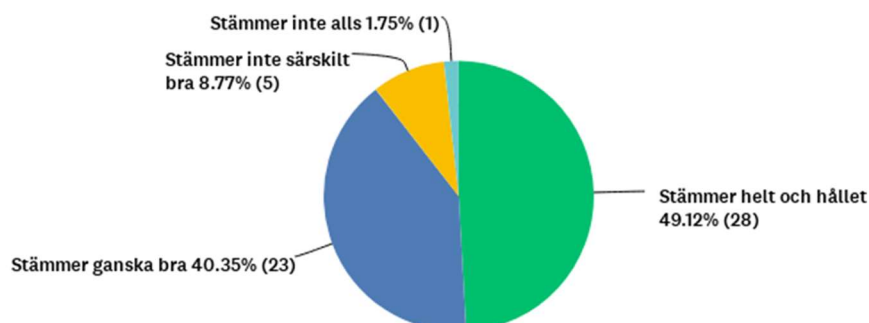
Det finns informella ledare i min arbetsgrupp (en informell ledare är en person som inte har något formellt ansvar som ledare men har en framträdande roll i gruppen och som övriga gruppmedlemmar lyssnar på)

Svarade: 57 Hoppade över: 6



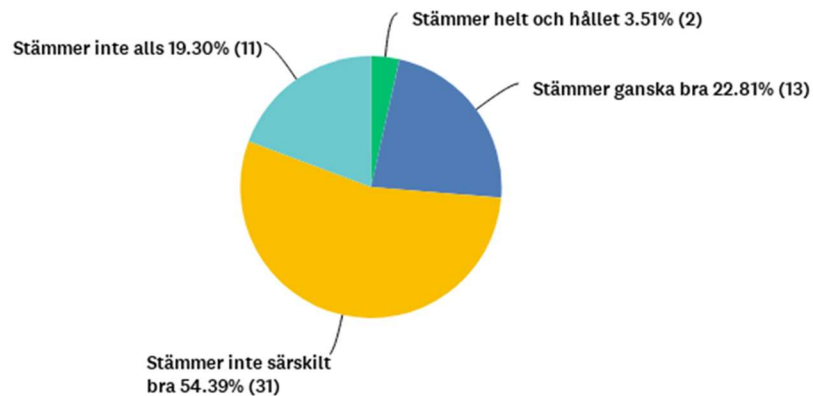
Om någonting inte fungerar i samarbetet med en kollega så pratar jag MED den kollegan

Svarade: 57 Hoppade över: 6



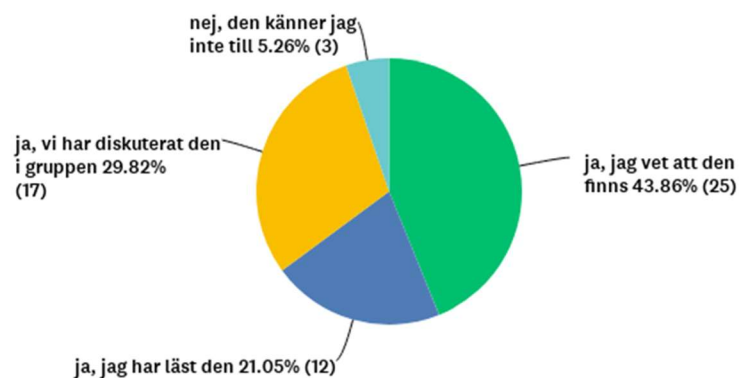
Det förekommer att jag eller mina kollegor pratar OM andra kollegor

Svarade: 57 Hoppade över: 6



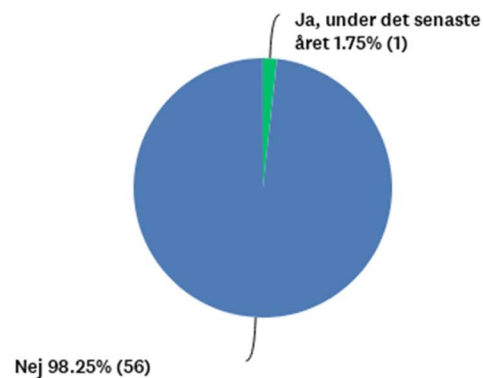
Känner du till Sollentuna Kommuns rutin kring kränkande särbehandling

Svarade: 57 Hoppade över: 6



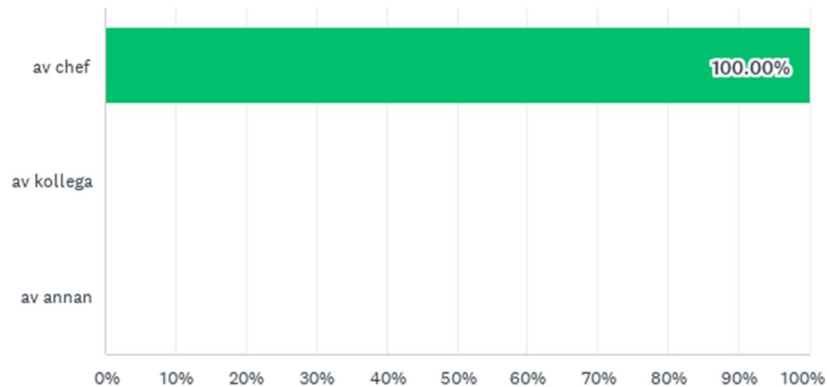
Har du varit utsatt för kränkande särbehandling?(Handlingar som riktas mot en eller flera arbetstagare på ett kränkande sätt och som kan leda till ohälsa eller att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap)

Svarade: 57 Hoppade över: 6



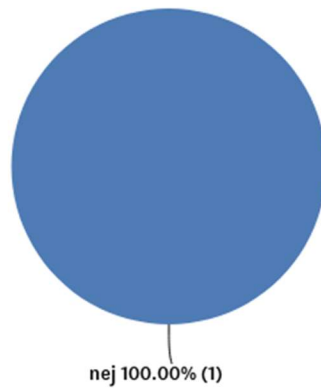
Om du svarat ja, av vem? (flera svar är möjliga att fylla i)

Svarade: 1 Hoppade över: 62



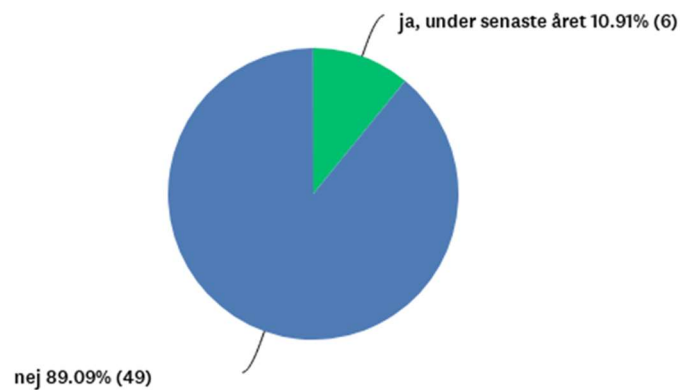
Om du svarat ja, anmälde du händelsen?

Svarade: 1 Hoppade över: 62



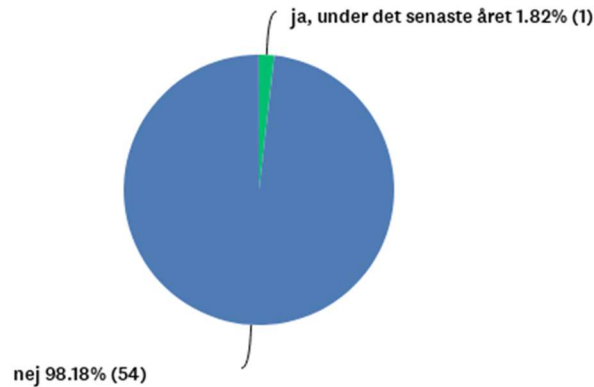
Har du iakttagit att någon annan blivit utsatt för kränkande särbehandling?

Svarade: 55 Hoppade över: 8



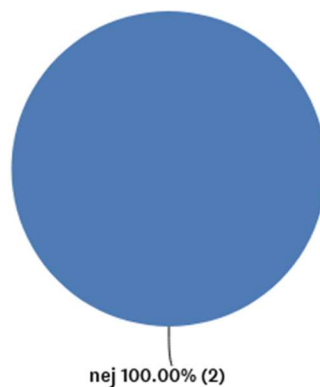
Har du upplevt dig vara utsatt för diskriminering?(Diskriminering är när en person eller grupp av personer gör åtskillnad mellan olika människor som inte bygger på meriter eller talanger. I begreppet är underförstått att åtskillnaden innebär något negativt för den drabbade)

Svarade: 55 Hoppade över: 8



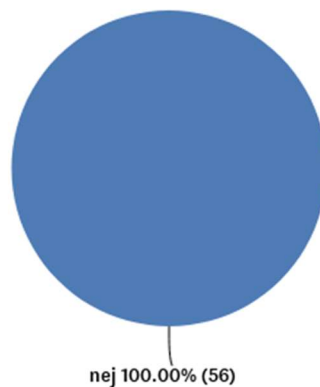
Om du svarat ja, anmälde du händelsen?

Svarade: 2 Hoppade över: 61



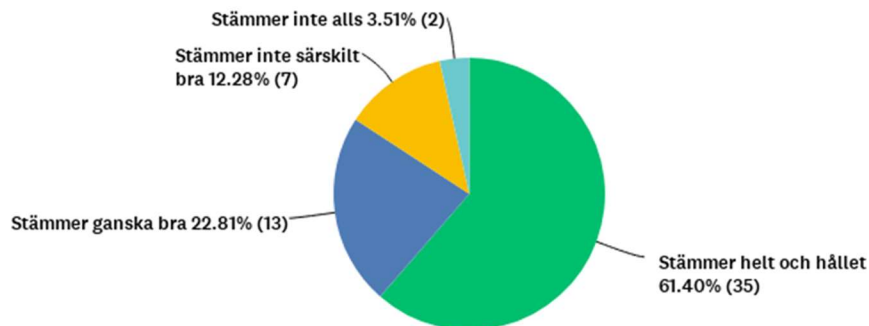
Har du upplevt dig vara utsatt för icke önskvärd sexuell uppmärksamhet?

Svarade: 56 Hoppade över: 7



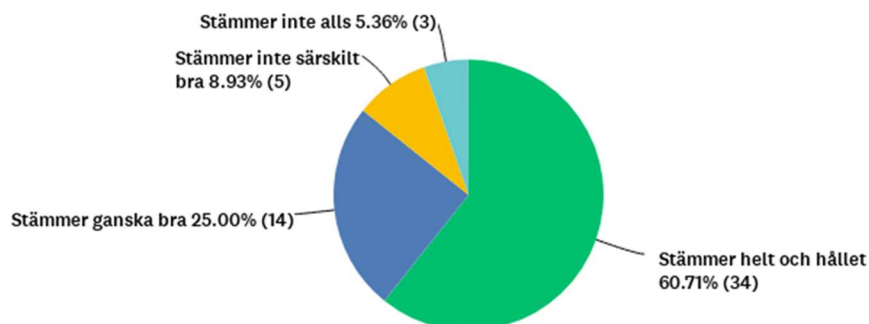
Jag rekommenderar den här arbetsplatsen till en kollega eller vän

Svarade: 57 Hoppade över: 6



Jag rekommenderar min nuvarande chef till en kollega eller vän

Svarade: 56 Hoppade över: 7



Jag rekommenderar min nuvarande arbetsgrupp till en kollega eller vän

Svarade: 55 Hoppade över: 8

