

Arbetsmiljökartläggning

Länsstyrelsen Stockholm oktober-november 2024

Andreas Wallstedt
Leg. psykolog



FALCK

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Uppdraget	3
Allmän trivsel	3
Erfarenheter av landshövdingen	4
Erfarenheter av övrigt ledarskap	5
Arbetsbelastning och stress	6
Fysisk arbetsmiljö	6
Medarbetarskap	6
Förutsättningar för gott kommunikations- och samarbetsklimat	6
Samverkan med fackföreningar	7
Övriga erfarenheter att ta fasta på	7
Förväntningar på en landshövding	7
Utredarens analys	8
Utredarens rekommendationer	8

Sammanfattning

Flera av de intervjuade fick en tydligt försämrad arbetsmiljö som en konsekvens av landshövdingens ledarskap. De flesta av de intervjuade trivs med sitt arbete idag. Både chefer och medarbetare påtalar ett fortsatt behov av att utveckla ledarskapet för myndigheten. Många av de intervjuade talar både om en utmanande situation framåt för myndigheten och ett hopp om att arbetsmiljön kan bli bättre.

Uppdraget

Helena Remnerud, t.f. länsöverdirektör, beställde denna arbetsmiljökartläggning den 22 oktober 2024.

Utredarens uppdrag var att kartlägga upplevelsen av den sociala och organisatoriska arbetsmiljön med särskilt fokus på kommunikation, samarbete och ledarskap inom länsledningen. Kartläggningen skulle både ge möjlighet att benämna historiska upplevelser och eventuella konsekvenser av dessa samt uppfattningar om vad som framåt behöver utvecklas och förstärkas inom ledarskapet för Länsstyrelsen Stockholm.

I samverkan mellan arbetsgivare och fackligt förtroendevalda togs en gemensam lista fram med 35 personer som alla haft direktkontakt med den avsatta landshövdingen. 3 personer från den listan har inte intervjuats då en person fick förhinder och två avböjde deltagande.

Utöver de 32 personerna som intervjuats från listan har ytterligare 5 medarbetare randomiserats till att ingå i kartläggningen.

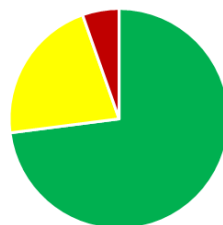
Totalt har 37 personer intervjuats varav 16 chefer på olika nivåer, 16 medarbetare, 2 HR-konsulter, 2 fackordförande samt huvudskyddsombudet.

Ansvarig för denna arbetsmiljökartläggning är Andreas Wallstedt, leg. psykolog, Falcks NOL-team.

Allmän trivsel

De allra flesta som intervjuats uttrycker tydligt att de trivs med sitt arbete och sin arbetsplats. Det som ofta förs fram som anledningar till hög trivsel bland de intervjuade är intressanta arbetsuppgifter, trevliga arbetskamrater och en myndighet som har viktiga samhällsuppgifter. Många beskriver en lättnad över att länsstyrelsen lämnar en arbetsam och orolig tid bakom sig och hoppas nu på arbetsro.

Trots att den allmänna trivseln är hög bland de intervjuade rapporterar många att det finns flera områden som behöver förbättras för att arbetsmiljön över tid ska vara hållbar.



■ Trivs bra ■ Sammansatta svar ■ Trivs inte

Av 16 personer med chefskap på olika nivåer så anger 60% (10 personer) tydligt positiva svar gällande den övergripande trivseln med arbetsplatsen. Fyra personer ger sammansatta svar så som "Det har lättat något väldigt, men det är fortfarande skakigt". Två personer är tydliga med att de inte trivs.

Av 21 personer som inte har något chefskap så anger 80% (17 personer) tydligt positiva svar gällande den övergripande trivseln med arbetsplatsen. Fyra personer ger sammansatta svar så som "Jag trivs på det stora hela men har ett berg av

tunga arbetsuppgifter”. Ingen av de utan chefskap anger tydlig vantrivsel. Exakt samma förhållande gäller för de slumpvis utvalda personerna, dock bör tilläggas att samplet är för litet för att dra säkra slutsatser om hur den allmänna trivseln är i resten av myndigheten.

Erfarenheter av landshövdingen

Nedan beskrivs först de intervjuades interaktioner med landshövdingen inom olika arenor. Därefter presenteras en tematisk beskrivning av erfarenheter som beskrivits i intervjuerna.

Upplevelser inom LLG-Sak-mötet

Många av de intervjuade har haft interaktioner med landshövdingen i samband med dragningar i LLG-Sak-mötet, antingen som föredragande handläggare, som ansvarig enhetschef eller avdelningschef. Landshövdingen var mer aktiv i LLG-Sak mötena än tidigare landshövdingar varit och introducerade nya arbetssätt. Några av de intervjuade har i positiva ordalag beskrivit en påläst och engagerad landshövding i dessa sammanhang. De allra flesta som intervjuats har dock reagerat på stämningen i mötena som ofta präglats av ifrågasättande och ett föraktfullt bemötande från landshövdingens sida. Ett par personer med insyn i LLG-Sak-mötena menar att handläggare behöver bli bättre på att distansera sig från sakfrågan man berett, fokusera på att beskriva konsekvenser av olika alternativ och inte ta ifrågasättanden personligt. I intervjuerna har några problematiserat vad de uppfattat som en kombination av bristande kunskaper och oförmåga att lyssna hos landshövdingen. Flera av de intervjuade påtalar också att man lagt ner orimligt mycket extra förberedelser inför dragningar i LLG-Sak mötena av rädsla för att annars få utstå nedsättande kommentarer från landshövdingen. Detta har inneburit en extra arbetsbörda för både handläggare och chefer.

Upplevelser från roller med tätt samarbete med landshövdingen

Det är stor spännvidd mellan olika personers uppfattning om landshövdingens beteende, framförallt i hur man tolkar och värderar specifika beteenden. Likartade beteenden från landshövdingen har påverkat personer olika, där några känt sig kränkta och andra inte. Allra störst spännvidd finns det bland de som arbetat närmast landshövdingen där några beskriver utskällningar, otrevligt bemötande och orimliga krav medan andra beskriver landshövdingen i huvudsak positiva ordalag och nämner önskvärt driv, engagemang, personlig omtanke och förtrolighet. Några av de som arbetat närmast landshövdingen har varit illa av alltför högt ställda krav på tillgänglighet utanför arbetstid samt den otrygghet som lynnighet och utskällningar medfört.

Upplevelser från avdelningschefer, tf LöD och andra högre chefer

Även bland avdelningschefer och andra högre chefer finns det en spännvidd av upplevelser. Några beskriver ett gott samarbete med landshövdingen och påtalar särskilt att landshövdingen sökt utveckla myndigheten eller prioriterat ens frågor på ett önskvärt sätt. Andra beskriver att de upplevt att landshövdingen sett ned på dem som personer och på länsstyrelsen som myndighet, vilket har kränkt deras stolthet. Några personer rapporterar ifrågasättanden och förklenande kommentarer inför andra vilket fått personer att tystna och ifrågasätta sig själv. Flera av medlemmarna i ledningsgruppen uttrycker att landshövdingen utövat ett dåligt ledarskap.

Andras upplevelser av attityd och bemötande

Medarbetare som bara haft ett fåtal interaktioner med landshövdingen beskriver i intervjun det man uppfattat som ett tydligt ointresse från landshövdingens sida av att hälsa på medarbetaren när man möts i foajén, en attityd och ett bemötande som skiljer sig åt från deras erfarenheter från tidigare landshövdingar.

Förvaltningsrätt och regelefterlevnad

I flera intervjuer har personer, utifrån olika rollers perspektiv, problematiserat det man uppfattat som uppenbara brister i landshövdingens kunskaper om hur myndigheter ska bedriva sin verksamhet. Man lyfter särskilt de sex principerna i statens värdegrund, god förvaltningskultur, arbetsordning och delegationsordning som områden där landshövdingen visat bristande förståelse för och/eller följsamhet till. Medarbetare som identifierar sig med statstjänstemannarollen har upplevt det särskilt problematiskt när myndighetens högste chef inte agerar enligt de principer man själv håller högt.

Landshövdingens positiva driv

Flera av de intervjuade beskriver att de uppskattat landshövdingens driv och vilja att utveckla fokusområdena. Man har uppskattat landshövdingens ambition att finna konstruktiva balanspunkter inom bedömningsutrymmet i olika sakfrågor och tyckt att landshövdingen kommit med skarpsinniga kommentarer.

Extern roll och medial framtoning

Flera intervjuade uttrycker att landshövdingen utförde sin externa roll på ett bra sätt. Landshövdingen fick medialt utrymme vilket inledningsvis var positivt för de frågor myndigheten verkar för, vilket uppskattades.

Grad av intresse för olika frågor och roller

Bland de intervjuade görs väldigt olika beskrivningar av hur intresserad landshövdingen varit av dem som personer och deras ämnen. Flera personer drar slutsatsen att om de frågeområden man representerar inte var intressanta för landshövdingen så blev man som person inte heller intressant. Några har tack vare landshövdingen fått upp sina frågor på dagordningen vilket de tidigare inte hade fått genomslag för. Andra har istället upplevt sig osynliggjorda.

Mottaglighet för feedback

Det finns en uppfattning bland flertalet intervjuade att landshövdingen inte tog till sig av den feedback som hon fick utan fortsatte med samma beteende. Det finns också exempel på interaktioner när personer tydligt avrått landshövdingen att agera i viss riktning men där landshövdingen inte tagit till sig av rådet. Det finns samtidigt ett antal beskrivningar från personer som tydligt sagt ifrån när de upplevt sig illa behandlade och därefter fått ett bättre bemötande från landshövdingen. De förändringar som gjordes i upplägget av LLG-Sak-mötet efter att kritik lyfts fram kan också ses som en adekvat respons på feedback.

Erfarenheter av övrigt ledarskap

Tidigare länsöverdirektör och tillförordnad länsöverdirektör

De flesta intervjuade säger inte mycket om tidigare länsöverdirektör (LöD). Några berättar att man förstått att samarbetet mellan landshövding och LöD inte fungerat och att LöD mått dåligt av detta. Några påtalar att situationen var ohållbart och att LöD behövde sluta men ogillar sättet som LöD behandlades på.

Den tillförordnade länsöverdirektören beskrivs av de flesta som en trevlig person men som man inte sett så mycket av i rollen som tf LöD. Många påtalar dock att den tidigare vedertagna rollfördelningen mellan landshövding med externt fokus och LöD som ledare av det interna arbetet inte längre gällde och att en tydlig ny rollfördelning inte var allmänt känd. Några intervjuade uttrycker en besvikelse över att tf LöD inte stod upp för arbetsmiljön och sa ifrån när landshövdingen gick för hårt åt medarbetare i LLG-Sak.

Avdelningschefer och funktionschefer i LLG

Upplevelser inom länsledningsgruppen som beskrivs i intervjuer handlar om intern positionering för utökat inflytande, revirtänkande samt låg grad av tillit mellan medlemmarna. Det beskrivs som att det fanns en viss rädsla för landshövdingen vilket gjorde att man ogärna sade ifrån. Några beskriver också en normaliseringsprocess där de vände sig vid landshövdingens sätt att kommunicera och leda, vilket bidrog till att de inte sade ifrån när någon utsattes för en förminskande kommentar.

Från enhetschefer och medarbetarhåll lyfts en besvikelse över att LLG inte stått upp för arbetsordning och arbetsmiljö. Den tysta ledningsgruppen uppfattas av några som delaktig i det "korrupta" och ses som medansvarig till det som landshövdingen brustit i.

Från flera håll uttrycks åsikter om att LLG inte i tillräckligt stor utsträckning tar verksamhetsperspektivet i ledningsgruppen och väger samman olika intressen i diskussionen i ledningsgruppen utan alltför snabbt skickar ut ofärdiga uppgifter i organisationen.

Flera intervjuade både inom och utanför LLG påtalar ett behov av att utveckla ledarskapet inom LLG. Det råder ingen konsensus kring i vilken riktning ledarskapet bör utvecklas men återkommande ord i intervjuerna är tydligare prioriteringar, visa större tillit till medarbetarna, mer transparent-, mer samordnat- och modigare ledarskap.

Arbetsbelastning och stress

Genomgående i intervjuerna är att många känner sig stressade p.g.a. hög arbetsbelastning. Medarbetare och chefer från några avdelningar upplever det stressande att uppdraget och mängden arbetsuppgifter är konstant men att de tilldelade resurserna minskar. Utan tydliga prioriteringar leder detta till stress hos medarbetaren. Även medarbetare och chefer från växande avdelningar upplever stress kopplad till hög arbetsbelastning men även frustration över långsamma beslutsprocesser.

En annan form av stress är kopplad till frekvent ändrade interna rutiner. Om medarbetaren upplever att den alltför ofta behöver lära sig nya sätt att utföra arbetsmoment på bidrar det till ökad total arbetsbelastning samt skapar en känsla av osäkerhet kring vilken rutin som gäller.

Det rapporteras även om undanträngningseffekter av extra krishantering kopplad till tidigare landshövding vilket innebär eftersläpning av arbetsuppgifter som i sin tur leder till fortsatt hög arbetsbelastning.

Osäkerhet kring inriktning från nästa landshövding ökar inte arbetsbelastningen i stunden men bidrar till stress kopplad till tidsfaktorn i myndighetens angelägna uppdrag. Detta eftersom vissa viktiga beslut skjuts upp i väntan på ny länsledning.

Fysisk arbetsmiljö

Ett par av de intervjuade beskriver utmaningar kopplade till det aktivitetsbaserade kontorslandskapet. Några har svårt att koncentrera sig i landskapet, några upplever utmaningar med rumsbokningen. Ett par personer påtalar att det aktivitetsbaserade arbetssättet innebär vissa negativa säkerhetsaspekter för deras verksamhet. Ett par personer påtalar också att kombinationen aktivitetsbaserat kontor och distansarbete bidrar till svårigheter att snabbt hitta varandra i händelse av kris.

Medarbetarskap

En påtagligt stor andel av de intervjuade bär en tydlig stolthet över myndigheten. Många identifierar sig med statstjänstemannarollen och är måna om en saklig, snabb, kostnadseffektiv handläggning av ärenden. Många av de intervjuade bär på en expertis inom sitt område. De allra flesta känner både arbetsglädje och engagemang i sina arbetsuppgifter som fyller en samhällsviktig funktion. Många känner en stor kollegialitet och samtidigt en lojalitet till myndigheten.

Både medarbetare och chefer påtalar vikten av balans mellan expertstyre och chefsstyre.

Flera lyfter ett behov av mer avdelningsövergripande samarbete i beredning av frågor och utförande av uppdrag som berör flera av myndighetens olika avdelningar. Det finns en besvikelse hos medarbetare att inte se att LLG underlättar eller föregår med gott exempel gällande att ta det övergripande verksamhetsperspektivet.

Några medarbetare påtalar en klagande, negativ attityd bland vissa medarbetare som påverkar negativt. Man menar att väl underbyggda och motiverade beslut behöver man som medarbetare acceptera och släppa även om man inte håller med.

Förutsättningar för gott kommunikations- och samarbetsklimat

De viktigaste förutsättningarna för att förbättra kommunikations- och samarbetsklimatet på länsstyrelsen är utifrån intervjuerna:

- Grundläggande tillit till chefer och kollegor. Grundinställningen behöver vara att medarbetare och chefer är kompetenta och vill väl.
- Följsamhet till arbetsordning, riktlinjer och regelverk. Alla från myndighetschef till medarbetare behöver följa alla lagar, regler och avtal.

- Samsyn gällande myndighetsgemensamma prioriteringar. För att alla ska kunna sluta upp kring myndighetens gemensamma prioriteringar, så behöver dessa motiveras, konsekvensbeskrivas, förtydligas och kommuniceras ut.
- Samsyn gällande den egna lednings-/arbetsgruppens uppdrag. Alla behöver förstå vad den egna gruppens uppdrag är och hur det förhåller sig till andras uppdrag.
- Insyn i och förståelse för andras uppdrag
- Tolkning av andras intentioner. Det finns alltid en risk att missförstå andras intentioner varför det är viktigt att kunna ställa förtydligande frågor så fort något känns oklart, oförståeligt eller obekvämt.
- Att ge och ta emot feedback. För att kunna utvecklas som professionella individer inom myndigheten behöver man både kunna leverera och ta emot feedback på ett konstruktivt och välmenande sätt.
- Länsledningsgruppens bör inte vara så stor så att det hämmar ärliga diskussioner, samtidigt behöver alla nödvändiga funktioner finnas representerade. Ett förslag är dynamisk sammansättning av ledningsgruppen beroende på vilka frågor som ska avhandlas.

Samverkan med fackföreningar

Det finns olika förväntningar på samverkansprocessen, bl.a. gällande vad som ska samverkas och hur samverkan ska gå till, när i tiden frågor ska samverkas och vilka påverkansmöjligheter som ges. Representanter från båda parterna uttrycker att andra sidan fokuserar för mycket på formaliteter och för lite på att skapa bästa möjliga beslutsunderlag.

Båda parter anser att andra parten inte hedrar samverkansavtalet; från fackens sida en upplevelse av att inte bli lyssnad på, inte tagen på allvar, att inget händer; från arbetsgivarsidan en otrygghet kopplat till sekretess, kontakter med media, en önskan om ett förtroligt samtalsklimat i samverkan.

Några av de intervjuade medarbetare tar avstånd från hur facket uttalat sig i media; det handlar om att man inte känt igen sig i den bild som förmedlats eller att man inte önskat få en negativ bild av arbetsplatsen exponerad i media. Andra medarbetare är tacksamma att facket tagit strid för arbetsmiljön när inte arbetsgivaren inte lyckats i tillräcklig utsträckning.

Övriga erfarenheter att ta fasta på

Det är viktigt att erbjuda stödinsatser för medarbetare som far illa eller mår dåligt, särskilt viktigt att säkerställa att detta inte hamnar mellan stolarna vid förändringar som chefsbyten.

Det är viktigt med stöd åt fackliga förtroendevalda från det centrala förbundet när extraordinära situationer så som denna uppstår. Här har representanterna för de olika fackförbunden helt olika erfarenheter.

Det är viktigt att det systematiska arbetsmiljöarbetet fortgår även under turbulenta tider.

Förväntningar på en landshövding

De viktigaste egenskaperna hos en framtida landshövding enligt de intervjuade är:

- God kännedom om statlig förvaltning och orientering om den aktuella länsstyrelsens arbetsordning. Stor vikt behöver också läggas på introduktionsutbildning.
- Förmåga att göra avvägningar mellan regeringens vilja, lagar och sakkunskap inom myndighetens delområden.
- En trygg och erfaren chef med förmåga att leda genom chefer, delegerande, tillämpa ett coachande ledarskap. Ha en tydlig inriktning men vara intresserad av hela bredden av länsstyrelsens frågor.
- Kunna balansera mellan framdrift och kravställande å ena sidan och bidra till psykologisk trygghet å andra sidan.
- Förmåga att representera myndigheten på ett önskvärt sätt.

Utredarens analys

Myndighetens kontext

Myndigheten har att väga samman regeringens viljeinriktning och en stor mängd lagar och förordningar som reglerar de olika avdelningarnas områden. Det handlar om komplexa avvägningar mellan olika intressen som ibland är oförenliga. Hot mot nation och klimat lägger till en extra känsla av angelägenhet vilket ökar anspänningen i organisationen. Myndigheten var i en omställning från fokus på krisberedskap mot ett ökat fokus på civilförsvar samt ett fokusskifte från miljöfrågor till tillväxtfrågor. Minskande ekonomiska anslag för myndigheten som helhet stressar organisationens medlemmar. Konflikt mellan framdrift och utvecklande av nya arbetssätt å ena sidan och upparbetade arbetssätt och strukturer å andra sidan. Arbetsplatsen hade relativt nyligen genomgått pandemi samt övergång till aktivitetsbaserat kontor. Internt turbulent tid med den nytilträdde landshövdingen. Externt stort medialt intresse kring landshövdingen.

Landshövdingen

Det fanns i organisationen olika förväntningar kring vad som ingår i landshövdingens roll, både gällande vad och hur. Särskilt tydligt fanns olika bilder av gränsdragningen mellan länsöverdirektörens roll och landshövdingens roll. Det uppstod tidigt frustration kopplat till de olika förväntningarna.

En landshövding har stor makt att själv definiera hur myndigheten ska ledas, varför underordnade chefer egentligen bara har att anpassa sig. Personliga karaktäristika hos landshövdingen; styrkor, svagheter och professionell bakgrund, bidrog till svårigheter att mötas i konstruktiv dialog med många av de intervjuade. Landshövdingens kändisskap innebar också en egen maktbas genom möjligheten att föra fram sitt perspektiv i egna kanaler, vilket ökade upplevelsen av maktobalans. Detta bidrog till extra oro för underställda vid konfliktsituationer.

Det var mycket svårt för den ansvariga medarbetaren att introducera den nytilträdde landshövdingen när denna inte ville underkasta sig planerad introduktion utan istället avfärdade planen. Vissa senare uppmärksammade händelser hade enligt medarbetaren kunnat undvikas om introduktionsplanen följts.

Utredaren finner det olyckligt att ingen uppföljning från departementet görs med representanter från myndigheten efter att en ny myndighetschef tillträtt. En planerad uppföljning för att tidigt kunna identifiera olika typer av risker kopplade till samarbetet med den nya myndighetschefen skulle kunna hjälpa myndighetschef och myndighet att vidta åtgärder innan begynnande problem eskalerar till svårlösta problem eller konflikter.

Länsledningsgruppen

Det är förståeligt att många medlemmar av LLG tystnade och drog sig tillbaka till sin egen avdelning/område när landshövdingen på olika sätt visat på risker med att säga ifrån. Det hindrar dock inte övrigas förväntan på att medlemmarna i LLG ska våga säga ifrån om formella eller interpersonella överträdelse sker av landshövdingen. Givet hur ledningsgruppen upplevts från övriga organisationens perspektiv finns det ett behov av att genomtänkt och långsiktigt arbeta för att återställa förtroendet för ledningsgruppen.

Utredarens rekommendationer

- Bearbeta resultatet tillsammans inom LLG.
- För att förbättra samarbetsklimatet i LLG: förtydliga dess uppdrag, arbeta igenom förväntningar på arbetsformer, ledarskap och förtydliga de roller som ingår i LLG. Om ingen tidsplan för ny landshövding och LöD finns så behöver detta göras trots att det kan behöva göras om efter att ordinarie länsledning tillsats.
- Arbeta långsiktigt för att stärka det interna förtroendet för ledarskapet, genom ökad intern kommunikation, ökad transparens och att i så stor utsträckning som möjligt göra det man säger att man ska göra.
- Gör ett gemensamt omtag med de lokala fackföreningarna kring ömsesidiga förväntningar på samverkansprocessen. Hjälps varandra att bli så bra som möjligt!
- Föreslå att departementet formaliserar uppföljning av ny landshövding med representanter från myndigheten för att balansera för enrådsmyndigheters maktobalans.



FALCK