



Utveckling skall vara regel

Arbetsplats:	Österhaninge m fl kyrkliga samfällighet
Kontaktperson:	Kyrkoherde Martin Marcolla, tel 08-745 73 00
Arbetslivsfondens handläggare:	Christina Isaksson Eldh, Stockholms län, tel 08-785 45 54
Skribent:	Jan Lothigius
Sammanfattning:	<p>Österhaninge pastorat har en verksamhet som är geografiskt spridd och som engagerar flera olika yrkeskategorier. Bland verksamheterna kan nämnas de kyrkliga förrättningarna, förskola, diakoni- och musikverksamhet.</p> <p>Den tidigare centraliserade organisationen har genom ett arbetsplatsprogram stöpts om i decentraliserad form, som bättre passar pastoratets verksamhet. De anställda har tagit mycket aktiv del i utformandet av den nya organisationen. Genom att de anställda dels har fått gå till grunden och diskutera verksamhetens inriktning, dels har fått tillfälle att samarbeta i nya konstellationer, har ansvaret och intresset för helheten ökat.</p> <p>Arbetsplatsprogrammet har lagt stor vikt vid att utveckla förhållandena mellan chef och medarbetare och chefernas kompetens.</p> <p>De genomförda förändringarna ses som en viktig förberedelse för de kommande stora förändringar som är att vänta inom Svenska kyrkan.</p>

Bakgrund

Österhaninge pastorat har 47 000 invånare. När arbetsplatsprogrammet inleddes fanns fem kyrkor och fyra distrikt med distriktskyrka och tillhörande verksamhetslokaler. De verksamheter som bedrivs i pastoratet är förskole-, ungdoms-, musik- och diakoniverksamhet samt naturligtvis gudstjänser och kyrkliga förrättningar.

Under 1994 har en distriktskyrka sålts men distriktets verksamhet fortlöper som tidigare, om än i nya lokaler. Pastoratet hade tidigare genomfört ett förändringsarbete, varvid bland annat regelverk och rutiner sågs över och den organisatoriska kompetensen höjdes. 55 anställda, varav 42 kvinnor och 13 män, berördes av projektet.

Arbetsmiljön är i huvudsak god och de problem som kan uppstå handlar mest om den psykosociala arbetsmiljön. Under 1992 var sjukfrånvaron i medeltal 23 dagar per anställd och år.

Långtidsfrånvaron dominerade med totalt 984 dagar medan korttidsfrånvaron var 364 dagar.

Vid projektstarten pågick rehabilitering av en anställd, med sikte på att denne skulle kunna återgå till sina tidigare arbetsuppgifter.

Mål

Projektet syftade till att utveckla en distriktsorganisation inom pastoratet och att tydligt fördela ansvar och befogenheter. Vidare skulle ledarskap och medarbetarskap utvecklas. Därvid skulle internkontrollen av arbetsmiljön, i enlighet med arbetsmiljölagen, ges särskilt uppmärksamhet. Organisationen skulle efter genomförda förändringar kännetecknas av begrepp som målstyrning, decentralisering och delegation.

Långtidsfrånvaron skulle halveras och åtgärder för rehabilitering skulle utvecklas.

Ett övergripande mål var att pastoratet på ett effektivt sätt ska kunna förse församlingsborna med den verksamhet de efterfrågar. Effektiviteten skulle nås genom bättre styrning, enklare beslutsfattande, god resurshushållning, god arbetsmiljö och möjlighet att följa upp resultaten.

Genomförande

Förändringen av organisationen genomfördes i ett stort antal möten av skilda konstellationer, där samtliga anställda medverkade. Mötena leddes av inhyrda konsulter. Dialog, delaktighet och medansvar var nyckelord i arbetet. Till att börja med gjordes en "diagnos" av hela pastoratets verksamhet, där goda och mindre goda sidor uppmärksammades. Till bristerna visade sig höra dålig information inom organisationen, att prästerna var för lite integrerade i organisationen, att ansvarsfördelningen i

ledningen var oklar och att uppföljning och personliga utvecklingssamtal saknades.

Utifrån diagnosen av den befintliga organisationen togs ett förslag till ny organisation fram och den nya organisationen bemannades. Vidare formulerades verksamhetsidéer för pastoratet och för distrikten. Riktlinjer för information och för personal utvecklades också.

Nya administrativa rutiner utvecklades och togs i bruk.

Varje chef skrev anvisningar till sina respektive medarbetare där de detaljerat redogjorde för vilka arbetsuppgifter och vilka beslut som de delegerade till medarbetaren.

I projektet kom också att ingå chefsutbildning, seminarier för det förtroendevalda kyrkorådet samt chefshandledning (kallat "kyrkoherde coaching").

Förändringsarbetet genomfördes under ett och ett halvt år till en sammanlagd kostnad av drygt en miljon kronor, av vilket Arbetslivsfonden bidrog med 375 000 kronor.

Resultat

Målen om effektivare styrning, god arbetsmiljö, effektivare resurshushållning, enklare beslutsfattande och resultatuppföljning är, enligt projektledaren, på god väg att uppfyllas. Den planerade distriktsorganisationen har beslutats och kommer att verkställas fullt ut under våren 1995.

Arbetsbeskrivningar har upprättats och ansvar har delegerats i organisationen. Avståndet mellan medarbetare och kyrkoråd har minskats, inte minst genom att alla parter har tagit del i diskussioner om vilken verksamhet pastoratet ska bedriva, åt vilket håll verksamheten ska förändras.

Arbets sättet, där hela personalen har engagerats, har på ett konkret sätt utvecklat förmågan att arbeta på ett nytt sätt.

Långtidsfrånvaron har minskat från 984 till 861 dagar per år, mellan 1992 och 1994, vilket är långt ifrån målet. Korttidsfrånvaron minskade dock från 364 till 226 dagar.

Värdering/problem

Svenska kyrkan befinner sig i ett läge av pågående och väntade stora förändringar. I det läget har det särskilt stor betydelse att personalen fått tillfälle att arbeta med verksamhetsidéer och fått utvecklas till större självständighet i det dagliga arbetet.

Genom att personalen har arbetat i olika konstellationer och i olika omgångar har revirtänkandet luckrats upp och personalen har fått ett större ansvarstagande för helheten. Personalens inställning kan sägas ha utvecklats från en viss osäkerhet till öppenhet och frimodighet.

Relationen mellan chef och medarbetare fick en allsidig bearbetning, vilket ska ses i ljuset av att detta tidigare har varit ett näst intill försummat kapitel inom kyrkliga organisationer.