



organisationspsykologerna

KRISEN PÅ SMoT

ANALYS AV ARBETSMILJÖPROBLEMEN PÅ MUSIKAVDELNINGEN

DELRAPPORT

januari 2019

OM DENNA RAPPORT

Detta är en delrapport är avsedd för den regionala utvecklingsdirektören Region Jönköpings Län, Kristina Athlei. Den bygger på det arbete som vi gjort under perioden december – januari 2019. Det övergripande syftet med arbetet har varit att undersöka och skapa förutsättningar för förändring av den krissituation som uppstått på Smålands Musik och Teater.

Vår metod har varit både undersökande och intervenerande. Med det menar vi att vi igenom hela insatsen strävat efter att både skapa oss en objektiv bild av vad som pågår och samtidigt arbeta på ett sådant sätt att kommunikationen förbättras.

Delrapporten består av tre delar: Efter en inledande sammanfattning och redogörelse för vår metod och vilka vi talat med, beskriver vi hur uppfattat krisen ur ett historiskt och organisatoriskt perspektiv. Därefter sammanfattar vad vi hört i samtalen under ett antal rubriker som avspeglar viktiga teman och de tolkningar vi gjort av det vi hört (och inte hört) med orkestern och med ledningen. Det största fokuset har legat på att få orkesterns bild av situationen. Detta avspeglas i rapporten. Vi uppfattar att det därför är viktigt att gå vidare och fördjupa bilden genom att tala mer med ledningen och även andra delar av SMoT. Vi har börjat utforma tankar på olika vägar till utveckling. Dessa är fortfarande preliminära och vi ser nästa steg i arbetet som redan påbörjats där vi talar med hela organisationen men avstår från att redovisa dessa här eftersom vi bedömer att det gagnar processen. En ytterligare fördjupad bild är ett viktigt första steg i åtgärdsplanen. Vi uppfattar det som viktigt att även detta steg görs på ett sätt som bidrar till att utveckla kommunikationen.

Stockholm den: 2019-01-30

Johan Grant
Fil dr, seniorkonsult

Mirjam Johansson
Seniorkonsult

SAMMANFATTNING

Vårt arbete visar att situationen på musikavdelningen är mycket allvarlig och påverkar hela Smålands Musik och Teater. Både medarbetare och ledning arbetar under ohälsosam stress som äventyrar både medarbetares och chefers långsiktiga hälsa och på sikt även verksamheten. Vår tolkning är att konflikten har komplexa historiska rötter där delar av orkestern inte förstått eller accepterat verksamhetens inriktning. En mindre grupp uppfattar att ledningen missförstått sitt uppdrag motarbetar, till stor del utan att själva riktigt förstå det, ledningen på ett sätt gör det svårt att upprätta den dialog som båda parterna vill ha. Konflikten har pågått så länge att den institutionaliserats: Normer har förskjutits och dysfunktionella beteenden och normer har normaliserats. De åtgärder som vidtas behöver gå till roten ta itu med både synliga och dolda krafter som vi uppfattar underminerar ledningens förutsättningar att etablera ett optimalt samarbete med musikerna. Det kommer att bli svårt men vi är försiktigt optimistiska kring förutsättningarna för en utveckling.

UPPLÄGG & METOD

Efter överenskommet avtal har vi initialt träffat och haft inledande samtal med verksamhetschef och musikchef. Därefter har vi haft ett antal samtal med Region Jönköpings Läns regionala utvecklingsdirektör. Vi har tre möten med ledningsgruppen för SMoT. Vi har också haft kortare avstämning med lokal och regional HR, PR-ansvarig samt ett samtal med den konstnärlig ledaren för Ungdomsverksamheten samt chefen för teknikerna i syfte att orientera oss om situationen.

Den 7/11 2018 hade vi ett inledande möte med orkestern tillsammans med musikchef och biträdande musikchef. Vid detta tillfälle kom också SYMFs förhandlingsansvarige som deltagande observatör. Vi har varit deltagande observatörer vid två ledningsgruppsmöten (den 27/11 samt 11/12), och i flera av de informationsmöten verksamhetschefen haft med de övriga avdelningarna kopplat till ledningens hållning i fallet med den avskedande musikern. Vi har också talat med Region Jönköpings HR direktör och Arbetsmiljöenheten per telefon samt haft några informella samtal med SYMFs centrala förhandlare.

Vi har också medverkat vi fyra informationsmöten där verksamhetschefen och respektive avdelningschef informerat om Region Jönköpings personaldirektörs hållning i fallet med den uppsagda musikern: Marknads- och försäljningsavdelningen, internservice, teatern och producenterna (vid detta möte fanns ytterligare några personer från bland annat ungdomsverksamheten).

Vi har också inom ramen för uppdraget haft ett medlande samtal mellan två musiker som haft svåra samarbetsproblem.

Intervjusamtalen med orkester och dirigent har varit mellan 45 och 120 minuter långa och har i majoritet genomförts på plats på SMoT. Fyra samtal gjordes via Skype, ett via telefon och ett på vårt kontor i Stockholm. Samtliga intervjuade fick utrymme att relativt fritt beskriva sin upplevelse av situationen utifrån följande tre frågor:

- Hur mår du på jobbet?
- Vad upplever du pågår här egentligen?
- Vad bedömer du behöver göras för att vända utvecklingen?

Samtalen har dels syftat till att ge oss en fördjupad bild av vad som pågår, dels att ge orkesterns medlemmar möjlighet att bearbeta och reflektera över vad pågår med en person med utifrånperspektiv. I de flesta fall har dessa samtal uppskattats och varit förtroendefulla även om de initiala kontakterna med orkesterns medlemmar präglats av misstänksamhet.

Slutligen vill vi understryka att tyngdpunkten i denna delrapport ligger på att beskriva dynamiken i orkestern och hur den inverkar på deras förutsättningar att uppnå ett bra samarbete med ledningen och den övriga organisationen. Det betyder inte att vi lägger skulden för situationen på orkestern. Det är ledningens uppgift och ansvar att säkerställa en god arbetsmiljö för hela institutionen. Men denna rapport bidrar förhoppningsvis till att få en fördjupad förståelse för problemen.

ETT HISTORISKT OCH ORGANISATORISKT PERSPEKTIV

Smålands Musik och Teater (hädanefter SMoT) har sedan starten genomgått förändringar i organisation, ledning och uppdrag. Efter invigningen 2011 då teater- och musikverksamhet från olika adresser sammanfogades under samma tak har musikverksamheten genomgått stora förändringar. Vårt intryck är att förändringen inte riktigt gått på djupet i orkestern. Verksamheten före flytten präglades av en helt annan styrmodell än idag. Musikerna var i hög grad själv- och projektorganiserade och var delaktiga (till och med styrande) i vilka produktioner som skulle sättas upp och var, och i vissa fall prissättning. De fastanställda med heltidstjänster fungerade delvis som projektledare och kunde till exempel internrekrytera kollegor för olika projekt. Detta skapade en osund beroendeställning bland kollegor som arbetade deltid. Både ledning och musiker beskriver det som att det skapade en hel del spänningar och problem. Bland musikerna finns det ändå ett narrativ som säger att det ändå "var bättre förr". - Inte nödvändigtvis för att problemen var mindre allvarliga utan för att de hade en annan karaktär. Det är som att man har större förståelse och acceptans för egocentriska och taskiga kollegor, klickbildningar, sexuella trakasserier och till och med övergrepp och våld bland kollegor än för vad man upplever som hierarkiska okänsliga chefer.

Både musiker, ledning och annan personal beskriver att kulturen inom en orkester, av naturliga skäl som är relaterade till verksamhetens art, präglas av flera paradoxer: Extrem individualism och konkurrens kontra kollektivism och samspel, disciplin kontra frihet, objektiva bedömningar kontra subjektiva upplevelser samt, inte minst, exkludering kontra inkludering. Framförallt den sista av dessa motsatspar tror vi gör det svårt att inlemma en orkester i en större organisation.

Orkestermedlemmarnas inre bild och föreställningar om hur en organisation *skall* (obs, inte *bör*) vara uppbyggd och fungera har orkestern som förebild: En högsta ledare (dirigenten) med fokus på orkestern, korrekt partitur och noter, extrem noggrannhet och disciplin. Det är förstås mycket i SMoTs organisation som varken kan eller bör fungera så. Från ledningshåll leder detta till stor frustration då man upplever att företrädare för orkestern inte sällan uppträder som att de visste vad som var bäst för institutionen som helhet och som läser policydokument, överenskommelser och avtal som om de var partitur. Det har slagit oss att SYMFs företrädare har ett språkbruk och en attityd som emellanåt, men inte alltid, skapar en känsla av att det är de som vet bäst hur verksamheten skall ledas.

I de samtal vi haft med andra personalgrupperna beskrivs musikerna som "underbara som personer men förskräckliga som grupp" Man beskriver att några av orkesterns medlemmar betar sig olämpligt och uppvisar divalater, barnsligheter och ibland som direkt hotfulla om man inte tycker som dem. Vi har själva kunnat erfara detta mönster i våra möten. De enskilda samtalen har varit mycket bra medan vi i möten med gruppen upplevt oss bemötta på ett märkligt och obehagligt sätt med ifrågasättanden, insinuationer och kommentarer som vi uppfattat som dolda hot: "vi vet att ni är 'köpta' av ledningen"; "vi har kollat upp er bara så att ni vet...". När vi konfronterar musikerna med detta tar många överraskande lätt på det. Man erkänner att sådant förekommer men normaliserar och ser det som en ofrånkomlig del av kulturen: "det är sådana vi är". Förmågan att förstå vilken negativ effekt det har på omgivningen är begränsad. Man relativiserar och ställer det mot det man beskriver vara en ledning "som är mycket värre". Omdömena om ledningen är mycket starka och

oförlåtande. Ord som Inkompetent, ondskefull, psykopatisk, härskare, marionett, ryggradslös, oduglig används ymning och utan reflektion.

I samband med flytten till Spira påbörjades arbete med att fasa ihop verksamheterna. Under denna period fanns mycket spänningar och problem. Tre verksamhetschefer blev så småningom en. Alla i orkestern höjdes under hösten 2016 till 100% tjänstgöring av verksamhetschefen, för att få samma möjligheter och skyldigheter, kunna bidra till SMoTs breda kulturella utbud, och de informella maktstruktur skulle utbytas mot formella strukturer. De gamla avtalen som reglerade arbetsvillkoren var anpassade till en blandning av hel- och deltidsanställda, och reglerade många detaljer bland annat dygns- och veckovila. De sades upp för att ersättas med nya som skulle representera den nya arbetssituationen. De fackliga företrädarna hävdar att ledningen inte vill samverka eller förhandla fram nya lokala avtal. Ledningen å sin sida hävdar att facket SYMF saboterar och omöjliggör konstruktiva förhandlingar genom att använda sin förhandlingsrätt som ett sätt att sabotera genom att förhandla om allt. I avsaknad av ett sådant arbetar man nu under fackens nationella generella avtal, vilket försvårar inte minst arbetstidsplaneringen på musikersidan. Båda sidor vill ha nya avtal på plats, men förhandlingarna avstannade under sommaren 2018.

UPPDRAGET, INFORMELLA MAKTSTRUKTURER OCH FACKENS ROLL

Många och särskilt de äldre medarbetarna i orkestern uppfattar att SMoTs uppdrag urholkas av kulturhuset Spiras fokus på musikalerna och konserter i Jönköping. Man menar att SMoTs uppdrag är att "verka i hela länet". Denna falang gör gällande att ledningen egentligen inte förstått uppdraget, att verksamhetschefen driver en personlig linje och att ledningsgruppen består av ett antal Ja-sägare som inte vågar stå upp emot verksamhetschefen. I kraft av detta upplever man sig berättigad att driva en linje som går på tvärs mot verksamhetschefen och den övriga ledningen. - De har helt enkelt inte förstått uppdraget på rätt sätt. Tonen när man talar om detta är väldigt övertygande och det är klart att man upplever sig stå över verksamhets- och musikchefen. Man hänvisar rätt ofta till att man vet vad "politikerna och folket vill" i dessa resonemang. En viktig aspekt av detta är kopplingar mellan SYMFs förtroendevalda och politiska respresentanter. Risken finns att – verkliga och inbillade - urholkar förtroendet och blir till bränsle i konflikten. Det upplevs av framförallt ledningen men även andra som att denna koppling försvårar förtroendefulla samtal eftersom man misstänker att konfidentiell information läcker ut och hamnar i sociala media och Jönköpingsposten.

Som i de flesta arbetsgrupper har vissa medarbetare högre status än andra. I det här sammanhanget behöver vi benämna John Bauer Brass (JBB). Alla erkänner deras förmåga och många beskriver dem – med rätta tycks det oss - som en verksamhetens kronjuveler. Eftersom kvintettens medlemmar i hög utsträckning innehar de fackliga (SYMF) förtroenderollerna är det lätt att det sker en verklig eller inbillad sammanblandning av roller. Det är ibland oklart för omgivningen om de fackliga företrädarna driver saker för sin egen skull eller om man försöker driva en mer personlig agenda. Detta har blivit "en elefant i rummet". Alla känner till det men få vill eller vågar problematisera det. Några menar till och med att det är helt legitimt och oproblematiskt att de fackliga ombudsmännen till stor del kämpar i egna intressen och för sin egen överlevnad. Några få musiker säger att de ser det som ett problem och anser att fackföreningen "inte arbetar för alla utom bara för

dem som har rätt åsikt och inställning". Några talar faktiskt om mobbingkultur och att det finns en tydlig "hackordning" som är direkt kopplad till hur nära man står dem med högst status i gruppen. "Det är väldigt klart vem det är som styr här och skall man bli populär får man inte ifrågasätta en del personer..." Det som är slående är att många av dem som åtnjuter denna höga status inte alls vara medvetna om denna dynamik.

Relationen mellan ledning och SYMF har försämrats under senaste åren för att under hösten slutligen kollapsa efter ett hastigt avskedande av en av musikerna. Flera kollegor till musikern fanns i lokalen och vittnar om att de sett hans händer på verksamhetschefens axlar men inte alls upplevt att musikern uppfört sig hotfullt eller våldsamt. De förstår inte hur detta kan resultera i ett abrupt och skarpt avskedande, och upplever att deras vittnesmål inte tagits hänsyn till. Detta har av naturliga skäl chockat gruppen och provocerat facken. Av dem som inte varit närvarade finns två olika läger. De som är övertygade om att de som närvarat vittnar sanningsenligt eftersom de upplevde att musikern aldrig skulle kunna vara hotfull och de som inte tar ställning till händelsen men som upplever sättet han avskedades på som brutalt och förödmjukande. Några menar dock att det varken var överraskande eller negativt att musikern försvann. De hänvisar då till att han tillhörde en informell maktstruktur och var väldigt aktiv i att piska upp negativ stämning utan verkliga konstruktiva syften. De som uttrycker detta är också kritiska till SYMFs sätt att agera och menar att de använder härskartekniker för att tvinga fram en större enighet bland musikerna än vad som de menar egentligen finns där. De beskriver att musikern till stora delar varit omedveten om vilken roll han verkligen spelade och att han lät sig användas som en bricka i ett maktspel.

Som framgår är kommunikationen mellan ledning och SYMFs förtroendevalda mycket ansträngda. Båda parter känner stort obehag i kontakten med varandra och förhandlingarna har ibland en absurd karaktär. Partnerna är låsta i en maktstrid och har svårt att hitta ur. Tillitskadorna är för stora. SYMF-säger att de ser som sin uppgift att hålla efter en ohederlig ledning som trixar med lagen (uppsägningen av [redacted] ses det främsta beviset på det). Ledningen å sin sida upplever att deras skyldighet att leda verksamheten ifrågasätts och att SYMF uppträder som om man visste bättre hur verksamheten skall skötas. I avsaknad av fakta och aktiv kommunikation florerar också rykten och missförstånd som ytterligare spär på misstänksamheten. Orkesterns fack- och skyddsombud manar på konflikten och är tydliga med att målet är att avsätta ledningen. SYMFs förhandlingsansvarige på central nivå finns på plats ofta och deltar idagsläget i alla laddade interaktioner mellan chefer och medarbetare. Från ledningshåll, men också i viss mån från andra håll upplever man att SYMFs förhandlingsansvarige driver på den upppiskade upp stämningen och man uppfattar det som att han driver en personlig kampanj mot verksamhetschefen. Vi uppfattar att ledningen ibland har haft en allt för hård ton och uppträtt på ett sätt som inte bygger förtroende. Verksamhetschefen har vid några tillfällen tappat humöret och konfronterat fackliga ombud och enskilda medarbetare på ett sätt som beskrivs som hotfullt. Vi uppfattar beteendena som klart olämpliga men upplever samtidigt att beskrivningarna får orimliga proportioner och att de används som ett medel. Vi upplever det som att det finns ett tydligt moment av att man provocerar fram olämpliga beteenden och sedan använder dem som bevis på verksamhetschefens brister. Viljan från många av orkestermedlemmar och ombudsmännens att reflektera över om de är onödigt provocerande som allt för liten för att bidra till en dialog som skulle kunna leda till en ökad förståelse för varandra.

I de samtal vi haft med personal på andra avdelningar framgår att de besvärar sig av att de upplevs förväntas ta ställning och välja sida i kampen om makten. Vi uppfattar att det finns tre läger. De som stödjer orkestern antingen utifrån att de tolkar uppsägningen som orättfärdig, brutal eller båda delarna, de som inte tar ställning men som ändå lider med orkestern eftersom man ser att de mår dåligt och slutligen dem som blir arga och oroade eftersom man uppfattar att man använder händelsen kring den avskedade musikern för att driva en orättfärdig, hatisk kampanj under vad man uppfattar som falsk solidaritetsflagg. Flera i denna gruppen är oroade och besvikna över att man upplever att de friska krafterna i orkestern låter sig kidnappas och dras ned i en negativ kamp som skadar SMoTs anseende.

Delar av orkestern och dess allierade utanför huset är pådrivande i en kampanj för att avsätta verksamhetschefen och musikchefen och återanställa den avskedade musikern. Kampanjen speglas i sociala media under hashtaggen [REDACTED] med kommentarer på bl.a. SMoT's Facebook-sida där de flesta nyheter som postas från SMoT omedelbart kidnappas och kommenteras negativt med koppling till #backamagnus där både verksamhetschef och musikchef namnges tillsammans med starka åsikter omdömen. SMoTs egen kommunikationsavdelning är överväldigade av attackerna där de själva nu blivit ett av målen och söker stöd att hantera situationen. Kampanjen har stöd från över ett 30-tal orkestrar ute i landet och konflikten har rapporterats i svensk press och TV.

VAD VI UPPLEVT I SAMTALEN MED ORKESTERN

STARKA KÄNSLOR: INDIGNATION!

Intervjusamtalen och stämningen i orkestern har präglats av ett uppdämt behov av att få berätta om situationen. Det som präglat samtalen är att känslorna varit väldigt starka: Förtvivlan, besvikelse, rädsla och framförallt indignation dominerar många av samtalen. Framförallt de fackliga företrädarna är rasande. Omdömena om ledningen, framförallt verksamhetschefen och i andra hand den konstnärliga chefen för musiken, är mycket hårda. De beskrivs som svekfulla och feiga, inkompetenta och ointresserade eller fiendliga gentemot orkestern. Vi har haft påtagligt svårt att få medlemmarna i orkestern att reflektera över sina hårda omdömen. Varför skulle Region Jönköpings län välja att anställa en inkompetent chef? Majoriteten av orkesterns medlemmar har svårt att resonera om detta eller se att det kan finnas andra vinklar, perspektiv och sätt att se på saken.

Ungefär hälften säger att de inte ser några som helst utsikter för att saker och ting skall kunna bli bättre. En del av dessa säger sig ha vetat från början att verksamhetschefen är psykopat och att han skadat alla de verksamheter han lett. En annan grupp tycker att händelsen med den avskedade musikern är så allvarlig att de är oroliga att det blir omöjligt att bygga ett förtroende. Indignation över avskedandet är monumentalt. De allra flesta är övertygade om att ledningen (både på SMoT och nivåerna över, "på Regionen") ljuger om händelsen. Man står helt oförstående inför det som hänt och är övertygad om att man bevittnar ett rättshaveri. De flesta är helt övertygade om att arbetsdomstolen kommer att döma till den avskedade musikerns fördel och mottar därför beskedet om att musikern under alla omständigheter inte kommer att återfå sin tjänst som ett uttryck för hänsynslös maktfullkomlighet. Bilden av den avskedade musikern präglas av att han är en

rakt igenom god människa: Varm, godhjärtad, religiöst präglad person som bara ville hjälpa ledningen tillrätta genom att skapa broar mellan ledningen och orkestern. Han beskrivs också som tuff, frispråkig och rättfram som haft orkesterns förtroende att föra deras talan. En del uttrycker dock att han var en tydlig representant för den hårda kärnan som är ute efter att skapa dålig stämning och under "falsk solidaritetsflagg" driva myteriet. De fåtal som uttrycker sådana uppfattningar beskriver att de är rädda för uttrycka sådana åsikter och bryta den kollektiva indignationen.

Flera funderar på att sluta men många inser samtidigt att de då sannolikt måste skola om sig. De som är lite äldre inser att den chansen passerat. Några är inställda på att "huka" och vara kvar trots det negativa klimatet. Man inser att man relativt andra musiker har det rätt bra och att det helt enkelt inte finns några alternativ. Vi bedömer att åtminstone ett par, tre medarbetare mår så pass dåligt att de behöver professionell hjälp för att undvika sjukskrivning. En del av detta är relaterat till den stressfulla situationen, och en del bedömer vi har mer att göra med den enskilde medarbetarens hälsa som inte är primärt knuten till arbetssituationen.

GRUPPIDENTITET

Medarbetarna vittnar om att sammanhållningen i orkestern är närmare än någonsin. De berättar livfullt och övertygande om den speciella dynamik som präglar en orkester. Som musiker upplever man sig väldigt sårbar och tryggheten sitter i kollektivet. *"Som musiker är vi både individualister och ett sammansvetsat kollektiv"*. Många beskriver dramatiskt hur musiken är deras livsverk, stolthet och levebröd. Målet i arbetet är tydlig och klart: Skapa vacker musik! I den uppgiften enas man oavsett meningsskiljaktigheter. Idag ger denna förening en särskild glöd då spelandet blir som en protest mot ledningen: *"Det är dom eller vi. Vi kommer aldrig att låta oss besegras. Vi spelar för vår förlorade vän och slutar inte förrän han är tillbaka."* Känslan av indignation och att ha en gemensam fiende förenar och överskuggar allt annat.

Vi har i samtalet reagerat på att en många av musikerna talar som ur ett manus. Det är som att de kommer till oss för att återge en låst historia och det är svårt att förstå deras personliga relation till det som beskrivs (utöver att det gör dem väldigt illa till mods). Den här gruppen talar nästan uteslutande i termer av "Vi - Dom", upprepar samma sak med liknande ordval, och har svårt att svara på frågor ur ett personligt perspektiv. Några säger att de vid interna möten eller personliga samtal blivit tillsagda vad de skall säga: *"Vi måste vara eniga och tydliga i vårt budskap"*. En medarbetare spelar in samtalet *"För att jag ska komma ihåg vad jag har sagt."* De som står lite utanför denna gruppidentitet upplever sig som udda och beskriver att det finns en stark subgrupp som man måste hålla sig väl med. Man är frustrerade och känner att det är omöjligt att påtala att denna subgrupp "låtsas tala för alla men driver i grunden en egen sak". De nära och personliga relationerna som ofta är privata gör att det är känsligt att ta upp vilka bindningar som finns.

"DEN ANDRA RÖSTEN"

Det är i hög utsträckning de personer vi beskrivit ovan som berättar om svåra och djupa konflikter inom orkestern: En klar hierarki och hackordning, vilka som får fackets stöd och inte, att man tar sig

stora friheter och ofta uppför sig på ett otrevligt sätt gentemot varandra, chefer och andra avdelningar. Ett par orkestermedlemmar talar om gnäll- och mobbingkultur, med klickar och där vissa har mycket större makt än andra. Dessa tycker att myteriet är oacceptabelt och oprofessionellt och påverkar klimatet och trivseln mer negativt än något som ledningen gör.

En omständighet som försvagar "den andra rösten" är att man uppfattar att ledningens brister i några viktiga avseenden vilket på sätt och vis "rättfärdigar" eller ger alibi för problematiska beteenden och attityder hos orkesterns medlemmar och de fackliga representanterna. Även om man är kritisk till hur till exempel den avskedade musikern agerat så låter man udda vara jämt och urskuldar honom (eller andra) med att ledningen också gjort fel. De problem som då pekas ut är att samverkan mellan biträdade musik chef och musikchef inte fungerar bra. Musikerna upplever att den biträdande musikchefen kommer i kläm och att musikchefen drar på eller fattar beslut utan förankring, förklaring och respekt för vissa professionella principer.

OFFERKULTUR

Vi upplever att det bland musikerna finns en offerkultur som präglas av att man vinner status genom att (i stigande ordning): 1. vara ett offer, 2. identifiera offer, 3 försvara offer. Många talar mer om hur illa andra mår än man själv och man lägger stor vikt vid att visa omsorg om dessa. Att några av dessa offer uppträder som förövare och utövar härskartekniker, är negativistiska och själviska tystas ned. Det är som att de inte är ansvariga för sina handlingar och attityder: "*Hon mår så dåligt, man måste förstå...*". För en del, men absolut inte alla, högpresterande musiker är detta svårt och man tycker att många gnäller sig till förmåner och att det är svårt att ställa rimliga krav på varandra.

En naturlig följd av offerkulturen är att man måste utse förövare. I SMOts fall är det fackliga representanter som upprepat ovillkorligen beskriver ledningen som de enda och verkliga förövarna och sedan tar man hand om dem som är sårade. De som framstår som mer starka får mindre stöd. Det har slagit oss att språket i orkestern är onaturligt varmt och omtänksamt och står i underlig kontrast till den extremt hårda tonen i förhållande till ledningen. Vi tror att offerkulturen bidrar till att upprätthålla fackens status och döljer en del av den inre maktkampen i orkestern.

VAD VI UPPLEVT I SAMTALEN MED LEDNINGEN

Samtalen med ledningen har även den präglats av stress och starka känslor: frustration, besvikelse, ledsnad och emellanåt också indignation. Man känner sig under ständig attack och konfliktnivån efter avskedandet av musikern är så stark att den absorberar för mycket energi. Vi upplevde snart att ledningen anpassat sig till en normförskjutning där bristen på respekt blivit normaliserad. När vi nu börjat tala om det har det inneburit en lättnad för framförallt musikchefen men också verksamhetschefen. De övriga ledningsgruppsmedlemmarna har också vant sig vid hur det är och känner sig pressade, frustrerade och ledsna. En del av dem är påtagligt negativt påverkade och de känner sig utsatta. Några har pekat på risken att ledningsgruppen liksom orkestern sluter sig kring en gemensam fiende om inte den negativa stämningen bryts snart men vi upplever att man också visar beredskap att reflektera över skeendena och sin egen del i arbetet. Vi vet att medlemmar i

ledningsgruppen givit feedback till verksamhetschefen som går ut på att han behöver se till att inte dras för djupt in i och bidra till att eskalera konflikten i onödan. Man upplever relationen till SYMF som mycket problematisk, att SYMF inte agerar professionellt utan att man använder sin förhandlingsrätt som ett sätt att hålla bromsolja i maskineriet och underminera ledningen i något som framstår som en personlig vendetta riktad mot verksamhetschefen.

SMoT är i stora delar en självständig verksamhet som också upplevs som "annorlunda". Vi uppfattar att det finns en väg att gå för att man skall uppleva sig som en del av Region Jönköpings Län. Kommunikationen mellan nivåerna som skulle kunna utvecklas för att skapa ett större tillit och lugn. Historiskt har man upplevt att en del av organisationens stödresurser, framförallt HR och Kommunikation, inte har kunna hjälpa till och att det varit ett för stort avstånd uppåt. Vi ser att man nu ägnar onödigt med tid och energi på att tolka hur man "tänker eller kommer att reagera på Regionen?" istället för att tala direkt. Det finns också en rädsla för "att göra fel" som vi uppfattar hämmar ledningen för SMoT.

Ledningen hämmas också av att den inte kan tala öppet om situation kring den avskedade musikern. Vi upplever idag att kommunikationen kring det kan och bör utvecklas. Men för att det skall kunna göras behöver orkestern också vara förberedda på att respektera de begränsningar som ledningen har i detta avseende.