

Från frustration till total utmattning

Om brister, risker och krav
i det moderna arbetslivet

Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av
en arbetsgrupp vid arbetsmiljöinspektionen i Örebro

ARBETSMILJÖINSPEKTIONEN
Örebro
Utgåva 2002 03 12

Från frustration till total utmattning. Om brister risker och krav i det moderna arbetslivet.

Rapporten är utarbetad av en arbetsgrupp vid Arbetsmiljöinspektionen i Örebro och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB.

ISBN 91 85396 93 1

Rapporten kan beställas från
Arbetsmiljöinspektionen i Örebro
Box 1622
701 16 Örebro
Tel 019-219500

Tryckt av MediaGraphic AB, Göteborg
Layout och bilder: Samarbetsdynamik AB, Degerfors

© Arbetsmiljöinspektionen och Samarbetsdynamik AB 2002

Innehåll

Förord		3
Kapitel 1	En ny psykosocial kartbild växer fram	5
Kapitel 2	Från arbetarskydd till systematiskt arbetsmiljöarbete	9
Kapitel 3	Ett arbetsliv i förändring	15
Kapitel 4	Frustration i det moderna arbetslivet	31
Kapitel 5	Från organisationsteori till organisationsförståelse	51
Appendix	Sammanställning av reaktioner, arbetsförhållanden och konstruktiva åtgärder som vi genom våra Fokusinspektioner funnit möjliga att knyta till ohälsan i det moderna arbetslivet.	91
Litteraturreferenser		101

Ett tack till alla som medverkat

Arbetsgruppen har bestått av Christina Engman, Tommy Johnson, Lillemor Lundgren, Anita Lyxell, Ywonne Strempl, Monica Thuresson och Ethel Östlund vid Arbetsmiljöinspektionen i Örebro och av Monica Hane, Samarbetsdynamik AB. Rapporten grundas på observationer i samband med gjorda Fokusinspektioner vid olika större arbetsplatser och på resonemang som vuxit fram i diskussioner och analyser under de handledningsmöten som ingår som en del i den använda inspektionsmetoden. I den meningen har betydligt fler av inspektörerna i Örebro också medverkat i arbetet med exempel och beskrivningar.

Olika preliminära versioner av rapporten har under arbetets gång diskuterats både vid interna seminarier inom Arbetsmiljöverket och i olika externa grupper. Ett stort tack till alla som bidragit med egna exempel och som stött våra iakttagelser men också genom att peka på oklarheter och motexempel. Ett särskilt stort tack till Galvarino Gallardo, fackligt aktiv inom Industrifacket och anställd som vävare vid Albany International AB; Lisbeth Rydén, civilekonom, tidigare anställd vid Arbetsförmedlingen i Skåne och nu näringslivssekreterare och informationsansvarig i Staffanstorps kommun; Per Thorsell, personaldirektör vid Sveriges Radio; Karl David Pettersson, civilingenjör och avdelningschef vid Volvo Aero och till Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB, civilingenjör och organisationskonsult med erfarenhet både av offentlig sektor och av det privata näringslivet, som alla haft både ork och engagemang att vid upprepade tillfällen låta oss pröva i vad mån våra formuleringar var förenliga med observationer och erfarenheter ur deras ibland helt annorlunda perspektiv.

Ett extra tack till Bengt-Åke Wennberg som dessutom medverkat genom att i slutskedet hjälpa oss att knyta samman alla de olika resonemang som behövts för att beskriva den ohälsosamma process som börjar med frustration och slutar i total psykisk och fysisk utmattning; resonemang som har sina teoretiska rötter i så vitt skilda områden som politisk idéhistoria, managementvetenskap, företagsekonomi, biologi, juridik, sociologi, medicin och psykologi.

Förord

Många arbetsplatser har under de senaste åren genomgått mycket dramatiska förändringar. Ny teknik, struktur- och organisationsförändringar leder till att allt fler problem i arbetsmiljön är relaterade till de psykosociala frågorna. Vi har alltmer kommit till insikt om att arbetets organisation och innehåll är en avgörande faktor när det gäller människors utsatthet i arbetslivet idag.

Alltsedan januari 1998 har ett utvecklingsarbete bedrivits vid Arbetsmiljöinspektionen i Örebro distrikt kring konsekvenserna av de förändrade arbetsvillkoren. Vårt utvecklingsarbetet har resulterat i tre skrifter. Den första ”Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring” diskuterar arbetslivets omvandling. Den andra beskriver en tillsynsметod som vi kallar Fokusinspektioner.

Den tredje som Du nu håller i Din hand ”Från frustration till total utmattning”, berättar om hur vi vid Arbetsmiljöinspektionen i Örebro resonerar idag om det moderna arbetslivets arbetsmiljörisker. Vi har inte svaren på alla frågor eller vet exakt vilka åtgärder som behöver vidtas. Därför känner vi ett behov av att i dialog med andra aktörer i arbetslivet – forskare, företagshälsovården, arbetsgivare och anställda ute på arbetsplatserna – diskutera innehållet i skriften.

Som ett samlingsnamn för de risker för ohälsa som vi uppmärksammat och som den tredje skriften handlar om, har vi använt oss av ordet ”frustration”. Med frustration menar vi upplevelser och känslor som uppstår i orga-

nisationer med mer eller mindre självständigt agerande medarbetare. När naturliga drivkrafter mot ansvarstagande, engagemang och professionalitet hos den enskilde medarbetaren inte får utlopp, uppstår psykologiska och sociala reaktioner som vi menar på sikt är ohälsosamma och stöter ut människor. Frustration skall inte förväxlas med psykisk belastning som man kan komma tillrätta med genom återhämtning, stöd och avlastning.

De resonemang som presenteras i denna skrift utgår från diskussioner vid våra handledningsmöten vid Arbetsmiljöinspektionen i Örebro distrikt med hjälp av vår konsult, docent Monica Hane, Samarbetsdynamik AB.

Christina Engman
Tillsynsdirektör

Kapitel 1

En ny psykosocial kartbild växer fram

Arbetsmiljöinspektionen i Örebro har under de senaste åren uppmärksammat att de hälsorisker som nu dyker upp i arbetslivet inte låter sig beskrivas tillfredsställande enbart utifrån de modeller och begrepp som vi tidigare använt för att beskriva den psykosociala arbetsmiljön.

Många vetenskapliga studier har uppmärksammat att arbetsplatser och yrkesgrupper som tidigare haft låg sjukfrånvaro nu ligger högt i statistiken. Även om sådan statistik många gånger kan vara synnerligen svårtolkad finns också enskilda observationer som förstärker bilden av att det handlar om nya typer av risker. Observationen att de erfarna, kunniga, engagerade medarbetarna – det vill säga de som tidigare aldrig var sjuka – nu ”går i väggen” talar samma språk. Listan över grupper med riskfulla arbets-situationer har kompletterats med ”dom hindrade” det vill säga grupper som finner att arbetsorganisationen hindrar dem att utföra ett bra jobb.

För att kunna inkludera dessa nya risker i våra inspektioner utvecklade vi en ny inspektionsmetod. Vi kallar vår metod Fokusinspektion eftersom den bygger på samma utgångspunkter som det som i vetenskapliga sammanhang kallas fokusgruppsmetod.¹ Själva inspektionsmetoden liksom de

erfarenheter som vägledde utvecklingsarbetet finns beskrivna i två tidigare publikationer².

Alla inspektioner som genomförs med denna nya metod diskuteras ingående vid ett så kallat handledningsmöte. I samband med dessa diskussioner har vi upptäckt att vi behöver beskriva våra bakomliggande resonemang och observationer betydligt mera i detalj så att de berörda på arbetsplatsen bättre kan ta egen ställning till hur de skall åtgärda våra krav.

Vi har till exempel upptäckt att riskerna för psykisk belastning och frustration inte kan beskrivas på samma sätt i en auktoritetsstyrd som i en kundstyrd eller nätverksorganiserad verksamhet. Åtgärder som förefaller relevanta i den ena sortens organisation kan inte sällan förvärra hälsoriskerna om de genomförs i den andra.

I samband med våra inspektioner har vi alltså uppmärksammat att brister och riskbeskrivningar inte kan utgå från samma organisationsteoretiska plattform oberoende av arbetsplats. Dessa olika referenspunkter måste

¹ Wennberg BÅ, Hane M (1998): Focus Groups - både en arbetsform och en metod för datainsamling i ett utforskande partnerskap. Abonemangsrapport 64. Onsala: Samarbetsdynamik.

2 Arbetsmiljöinspektionen (2000 a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. En reviderad utgåva 2000 12 01. Örebro: Arbetsmiljöinspektionen

Arbetsmiljöinspektionen (2000 b): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Utgåva 2000 02 04. Örebro: Arbetsmiljöinspektionen

kunna beskrivas tydligt i våra inspektionsmeddelanden för att ställda krav skall bli begripliga. I svaret från arbetsplatsen måste det också tydligt framgå efter vilka principer man organiserar sin verksamhet för att inspektören skall kunna ta ställning till om de åtgärder som vidtas på arbetsplatsen kan anses adekvata. Vissa åtgärder kan ändra utvecklingen av arbetsmiljön i gynnsam riktning om den aktuella organisationen är av en viss typ men försämra den i en annan organisation där man huvudsakligen utnyttjar andra typer av organiseringsprinciper. Därför initierade vi detta tredje steg i utvecklingsarbetet.

Vi hade också i samband med de interna diskussionerna upptäckt att det etablerade språkbruket för krav på arbetsmiljöåtgärder ibland kunde driva tanken mot mindre lämpliga åtgärder i fall där man tillämpade vissa moderna organiseringsprinciper. Vi behövde alltså också utveckla det språk vi själva använder för att kommunicera våra observationer på de arbetsställen vi inspekterar.

Vårt interna utvecklingsarbete drevs även i detta tredje steg enligt samma grundläggande principer som våra Fokusinspektioner. Utgångspunkten är de erfarenheter som visat sig i samband med diskussionerna av gjorda inspektioner. En arbetsgrupp av intresserade inspektörer inom distriktet arbetade vid fem successiva tillfällen fram de grundresonemang som varit vägledande för formuleringen av olika aktuella inspektionsmeddelanden och som vi som deltagit funnit klargörande för hur de olika organiseringsprinciperna kan beskrivas och uppmärksammas. Samtalen inriktades också på att diskutera hur vi uppfattar att hälsorisker uppstår och kan formuleras i olika typer av verksamheter.

Alla i arbetsgruppen kunde inte delta vid alla tillfällen men varje samtal dokumenterades skriftligt och bildade utgångspunkt för nästa samtal. Deltagarna i arbetsgruppen läste i samband med utvecklingsarbetet också andra närliggande texter för att utveckla sin egen förståelse för området och för hur dessa frågor formuleras och hanteras i den offentliga diskursen om arbetsmiljö och hälsorisker. Dessa texter återfinns som referenser längst bak i rapporten.

En preliminär version av denna rapport sammanställdes sommaren 2001 och har lästs och diskuterats vid olika seminarier både internt inom Arbetsmiljöverket och i andra externa grupper. Vi har därigenom förstått att vi i vissa avsnitt gett oss ut på mycket djupa vatten och vi har förstått att vi i vissa fall inte alls förmått att beskriva det vi funnit viktigt att uppmärksamma i det moderna arbetslivet. Vi har också inspirerats av alla de berömmanden vi mött just för att vi vågat problematisera det etablerade språkbruket och ta tag i de allvarliga hälsorisker vi tycker oss ana men som inte blir synliga i de analyser vi vanligen möter. I den nu aktuella versionen tar vi fasta på alla de värdefulla synpunkter som kommit fram och gör ett nytt försök.

Kapitel 2

Från arbetarskydd till systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetarskyddstyrelsen och Yrkesinspektionen organiserades om vid årsskiftet 2000/2001 och är numera en myndighet, Arbetsmiljöverket. Tidigare fanns tio yrkesinspektionsdistrikt som vart och ett var självständiga myndigheter. Dessa utgör nu avdelningar inom myndigheten. Yrkesinspektionen i Örebro distrikt heter nu Arbetsmiljöinspektionen i Örebro. Föreskrifterna om internkontroll av arbetsmiljön ersattes den 1 juli 2001 av föreskrifterna (AFS 2001:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete. Den grundläggande metodiken är oförändrad i de nya föreskrifterna.

Namnbyten kan naturligtvis på ett ytligt plan tolkas som en meningslös – och ofta synnerligen kostsam – lek med ord och en markering av att nu är det nya kvastar som sopar. Önskan att byta namn kan emellertid ibland också böttna i en djup känsla av att det gamla namnet inte längre speglar verksamheten på ett rättvisande sätt utan leder tanken till kategoriseringar som inte längre är relevanta. Det kan vara så att språket förändrats så att orden tappat sin gamla innebörd men det kan också vara så att verksamheten faktiskt utvecklats i samklang med andra utvecklingar och strömningar i samhället. En sådan betydelsefull utveckling är människans syn på sig själv och hur vi accepterar att bli betraktade av andra. Många språkliga

konstruktioner speglar tydligt den människosyn som var allmän och accepterad när begreppen skapades. När uttrycken blir en del av vårt vardagliga språk förlorar vi uppmärksamheten på ordens egentliga innebörder och vilken underliggande syn de förmedlar. De språkliga konstruktionerna tilldelar oss roller och egenskaper och fördelar också på ett ofta mycket subtilt sätt ansvar och makt. Överordnad, underställd och arbetarskydd är några exempel. Gamla uttryck kan därför på ett oönskat sätt bidra till att cementera föreställningar och fördomar som vi på ett annat och mera medvetet plan vill komma bort från.

Arbetarskyddet har lång tradition i svenskt arbetsliv och har betytt mycket för den välfärd som nu finns. Arbetarskyddet är en integrerad del i den svenska fackföreningsrörelsen och är också ett område där arbetsmarknadens parter utvecklat ett nära och konstruktivt samarbete. Ur tankarna på arbetarskydd har utvecklats en tradition med skyddsombud och skyddskommittéer som haft stor betydelse för att många av de allvarliga arbetsmiljöriskerna kunnat åtgärdas.

Termen arbetarskydd ger emellertid också andra bilder. En bild av att arbetare behöver skydd. De är inte kapabla att skydda sig själva. De är några som behöver talesmän och förmyndare. Den bilden är omodern. Arbetstagare har nu undantagslöst en helt annan kompetens även i arbetsmiljöfrågor än tidigare och ingen accepterar längre att vara någon som inte blir tagen på allvar, som inte blir hörd och sedd som person, som inte kan ta fullt ansvar för sitt handlande.

Inte ens begreppet arbetare är särskilt entydigt längre och uppdelningen i företagare, tjänstemän och arbetare är numera tämligen meningslös. Allt

fler ser sig som handlande aktörer även i arbetslivet – alltså inte bara i privatlivet - med ansvar för konsekvenserna av sina olika val. Allt fler inser också att det man säger och gör på arbetsplatsen får betydligt mer långtgående och betydligt allvarligare konsekvenser än man tidigare sett.

Ex. på en riktig handling med fel resultat i en regelstyrd, auktoritär organisation:

Köpenhamnsbåten lägger ut från kajen. Ekonomipersonalen får en beställning av kaptenen, som innehåller det för honom vanliga: god mat och gott om vin och starksprit till hans gäster på bryggan. Medan kaptenen festar med sina gäster sköter båtpersonalen sina vanliga arbetsuppgifter.

Båsen står vid ratten och styr. Han är kunnig och erfaren, basar för den övriga sjöpersonalen och har jobbat i många år. Han vet precis vid vilka klockslag, som han ska få order om kursändringen för att hamna i Köpenhamn och inte i Landskrona.

Klockan går, kaptenen fyllnar till och glömmer sitt ansvar. Båsen inser att ordern om kursändringen inte kommer men fortsätter enligt alla regler sin kurs

Ett exempel ur egen fatatur/LL

Mycket få personer skulle i dagens arbetsliv försvara sig med att ”jag lydde bara order” eller ge någon kritik för att man agerade omdömesgillt på egen hand.

Under pågående övning i grävande av skyttevärn börjar det plötsligt att störtregna. Spontant tar de inkallade ungdomarna snabbt på sig medhavda regnkappor för att skydda sig mot regnet. När i stort sett alla hunnit ta på sig regnkapporna ger befälet order om: uppställning! När alla kommit på plats kommer nästa order: REGNKAPPA PÅ!!! .

Så skulle det gå till enligt reglementet som på den tiden inte kände till begreppet egna initiativ.

Egen upplevelse/TJ

Att se sig som delaktig i det som sker innebär att man ser hur det egna handlandet får återverkningar i hela systemet och hur ett utfall är beroende av många människors samtidiga insatser. Delaktigheten medför också att jag har möjlighet att ”parera” och motverka de destruktiva effekterna i systemet som jag kan förutse.

Någon kan ha tilldelats ansvaret för att övervaka det som händer, några kan ha större inflytande än andra över att det blir som det blir men alla på arbetsplatsen delar det moraliska ansvaret för att det ohälsosamma tillståndet tillåts fortsätta. Den vidgade synen på orsak och verkan medför att vi måste omformulera föreskrifter.

Att knyta risker till olika yrken är inte heller längre möjligt. Arbetsförhållanden kan variera i mycket hög grad bland personer som säger sig ha samma yrke och yrken försvinner och kommer till i en mycket strid ström. Därför behöver vi byta namn från Yrkesinspektionen till Arbetsmiljöinspektionen.

Vi måste också ha inspektionsmetoder som medger att vi kan belysa kommunikationens art och innehåll på en arbetsplats. Vi kan inte längre ha ett arbetsmiljöarbete som förlitar sig på den vertikala ansvarslinjens möjligheter att skapa yttre förutsättningar för en hälsosam miljö utan måste också kunna lyfta upp de berörda personernas – den horisontella linjens – sätt att inom dessa ramar förvalta sina möjligheter.

Därför måste man i arbetsmiljöarbetet sträva efter arbetsformer där man inte längre möts bara som representanter för olika kollektiv eller parter utan där man också möts som unika personer med olika intressen och ambitioner som kan göras förenliga.

Arbetsmiljöinspektionen är dock fortfarande en inspektion. Vi har samhällets uppdrag att kontrollera att man i arbetslivet – på varje arbetsplats med sina unika förhållanden och förutsättningar – lever upp till arbetsmiljölagens krav.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Kapitel 3

Ett arbetsliv i förändring

Arbetslivet genomgår en lång rad mycket snabba förändringar. Det känns till och med inte längre självklart att ens parterna på arbetsplatsen i alla lägen har tillräcklig kunskap om de organiseringsprinciper som tillämpas. Vi har i samband med våra inspektioner sett många exempel där både företag, offentliga institutioner och myndigheter genomgått så snabba förändringar och ägarbyten att det är uppenbart att de insatser som görs inom olika delar av arbetsstället inte utgår från samma organiseringsstanke och därför blir mycket motsägelsefulla. ”Man skall både gasa och bromsa samtidigt”. Förvirring och anklagelser om ”okunnighet” är säkra tecken.

Arbetsbelastningen upplevs nästan genomgående som hög. Arbetsfördelningen vid långtidsjukskrivningar upplevs som ett stort problem eftersom vikarier inte tillsätts. Flera saknar hjälp med vilka arbetsuppgifter som skall prioriteras när tiden inte räcker till. Möjligheterna till återhämtning är små. Enligt vetenskap och beprövad erfarenhet är hög arbetsbelastning i sig inte skadlig under förutsättning att det finns perioder som ger återhämtning.

Det uppstår konflikter mellan uppsatta mål och andra direktiv som kommer. Alla mål sägs vara lika viktiga att nå. De

ständiga förändringarna som präglar verksamheten gör att man ständigt måste ”gasa och bromsa”. Det ger en ryckighet vilket skapar dåliga förutsättningar för planering och framförhållning. Arbetet karaktäriseras i många fall av ”brandkårsutryckningar”.

Upplevelsen av stöd och återkoppling från närmaste chef varierar. Tid för erfarenhetsutbyte och reflektion är något som de flesta saknar. Informationsflödet är stort och det kan vara svårt att sortera och prioritera.

Majoriteten tycker att mera information och utbildning behövs i det interna datasystemet istället för allmänt datakörtkort.

Rutiner saknas eller fungerar inte i praktiken då det gäller att tidigt uppmärksamma tecken på psykisk överbelastning, rehabilitering och arbetsanpassning samt kränkande särbehandling i arbetslivet.

Ur ett inspektionsmeddelande till en arbetsplats
i den gemensamma sektorn/MT;AL

Den enhetliga företagskultur som förr gav stadga och mening åt olika förändringsförslag finns inte längre. Nya ägare – och nya fackliga företrädare – kommer och går och driver sina frågor och genomför sina åtgärder utan tillräcklig kunskap om de lokala kulturer som tolkar och omvandlar visioner till praktisk handling.

Förvirring skall inte förväxlas med att ha en annan åsikt. En enhetlig företagskultur innebär inte att alla tycker lika och har samma mål och visioner. En enhetlig företagskultur innebär bara att man som delaktig i kulturen gör en och samma tolkning av det som händer. Skurkarna är

fortfarande skurkar och man känner igen tecknen. Förvirringen uppkommer när givna tecken inte längre tycks betyda det de alltid betytt; när till exempel uppmaningen att ”ta nu eget ansvar” visar sig betyda att man bättre skall ta reda på högsta chefens uppfattning.

”Ständiga omorganisationer” – på fel spår?

I många analyser ser man idag ett tydligt samband mellan ”ständiga omorganisationer” och det som ibland kallats utbrändhet. Vi kommer att i fortsättningen referera till detta tillstånd som ”arbetsrelaterad känslomässig utmattning” eftersom vi finner detta mera beskrivande för det vi observerat bland personer som fortfarande finns på arbetsplatsen. Vårt fokus som inspektörer är emellertid inte själva fenomenet ”utmattningen”. Vi behöver istället kunna beskriva det tillstånd i arbetssituationen som innebär risker för sådan utmattning om processen inte kan fås att ändra riktning.

Det som ligger under uttrycket ”ständiga omorganisationer” är alltså mera vårt intresseområde. Vi kan självfallet inte förbjuda omorganisationer även om de statistiska sambanden mellan ständiga omorganisationer och ohälsa är tydliga. Omorganisationer kan vara nödvändiga och väl motiverade. Det faktum att de pågår ständigt skulle emellertid kunna tolkas som att hela tanken om själva organisationformens betydelse är på fel spår. De fenomen man vill åtgärda kanske inte kan åtgärdas om man bara ser dem som orsakade av organisationsformen. Formen kanske inte alls påverkar det som skulle behöva påverkas. När justeringen av formen inte hjälper mot grundproblemet blir problemen med tiden bara värre och känslan att inte kunna komma till rätta med dem blir allt mer oroväckande.

Vid konferensen ” Magra Organisationer i arbetslivet”, som anordnades av Rådet för Arbetslivsforskning hösten 1999, framfördes synpunkten att många organisationsförändringar kanske inte ens seriöst syftade till att lösa verksamhetens problem utan var en kosmetisk åtgärd för att hålla aktiekursen uppe. Till exempel redogjorde Jeffrey Pfeffer, professor vid Stanford University, för sina systematiska analyser av tillgänglig statistik som belyser effekterna av ”downsizing” och andra motsvarande organisatoriska åtgärder. Hans svar var att downsizing, trots sina uppenbart negativa konsekvenser för arbetsmoral, produktivitet, kvalitet, blivit ett mode. När en företagsledare gör det konventionellt förväntade blir han belönad.

Kopplingen mellan det individuella och det generella

Vi har inom Arbetsmiljöinspektionen sedan länge utgått från att det självklart är den upplevda arbetssituationen som skapar stress och psykisk belastning snarare än hur situationen ser ut i betraktarens ögon. Det innebär att om någon enda anställd upplever sin arbetssituation stressande så är detta definitionsmässigt en hälsorisk för denne. Vår ambition är emellertid att i våra bristbeskrivningar kunna knyta dessa enskilda anställdas upplevelser till observationer av mera grundläggande och allmängiltiga processer på arbetsplatsen, som – om de fortgår – innebär risker för alla. Vår ambition är att genom våra bristbeskrivningar göra det tydligt vad som skulle behöva förändras för att åtgärda riskerna. Därför behöver vi en karta över arbetslivets pågående organisatoriska transformationer. Den karta vi behöver skall kunna göra det möjligt att uppmärksamma viktiga grundläggande skillnader mellan olika arbetsplatsers sätt att organisera och följa upp sin verksamhet. De exempel vi väljer skall inte uppfattas som represen-

tativa för en bransch eller liknande. De skall ses som exempel där vi tycker att dessa grundprinciper varit särskilt tydliga.

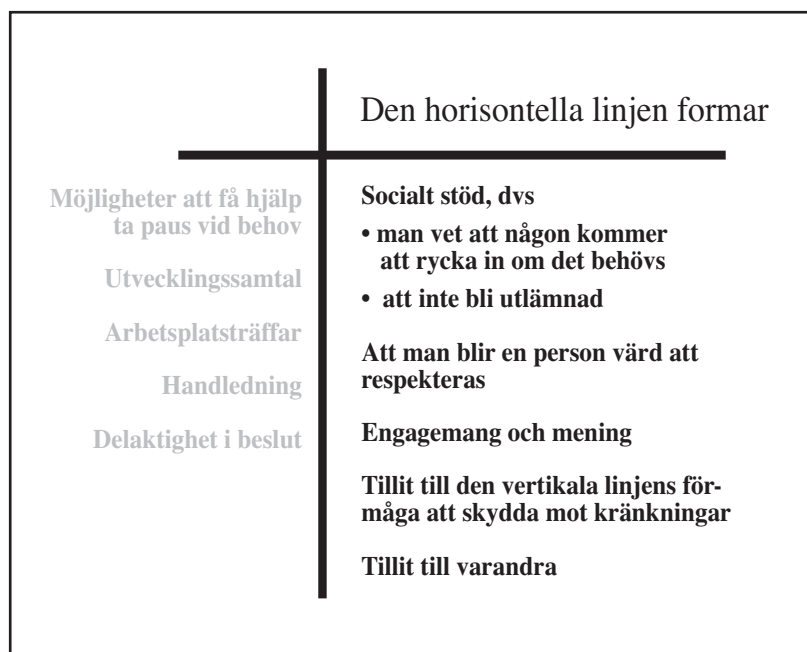
Flera transformationer - blandat och samtidigt

Det pågår säkert flera transformationer samtidigt – i flera olika dimensioner – som inte ens låter sig beskrivas i ett och samma begreppssystem. Vi har valt att i vårt arbete begränsa oss till att formulera två huvuddimensioner - en vertikal och en horisontell. Vissa arbetsförhållanden påverkas huvudsakligen av insatser i en vertikal riktning, andra huvudsakligen genom fenomen med en horisontell riktning. Vi kommer senare att fördjupa och ytterligare precisera hur vi ser att olika fenomen och resonemang kan knytas till dessa två dimensioner.

Den för oss viktigaste transformationen är således förskjutningen från ett arbetsliv där man uppfattar att verksamheten drivs framåt huvudsakligen genom insatser i den vertikala ansvarslinjens planer och beslut till ett arbetsliv där man uppfattar att verksamheten drivs och stabiliseras genom de enskilda människornas bedömningar, horisontella samspel och simultana handlande. Förskjutningen har sin grund både i en reell förändring av själva arbetet och i en ökad uppmärksamhet i samhället på människan som aktör i sociala system. Vi går från ett arbetsliv format för massproduktion av varor till ett arbetsliv inriktat på tjänster; från gruppanpassad service till individuellt och flexibelt anpassade tjänster; från kropps- och tingsarbete till hjärn- och kommunikationsarbete. Detta har lett till en utveckling från styrning via direktiv, via en epok av målstyrning till att man nu övervägande diskuterar verksamhetsstyrning genom kunskap och genom kommunikation (Beskow 2001).



Figur 1. En OH-bild som används för att illustrera vilken typ av insatser som en ansvarig ledning kan åstadkomma genom beslut och direktiv/MH.



Figur 2. En OH-bild som används för att illustrera att diskussionen om en acceptabel arbetsmiljö också innehåller krav på insatser som inte kan åstadkommas genom beslut och direktiv utan som handlar om förhållanden som uppstår i samspelet mellan människor - dvs. formas i det vi kallat den horisontella linjen/MH

I det tidigare fallet ser man förstås också hälsoriskerna som en direkt följd av beslut som fattas och planer som formuleras i den vertikala ansvarslinjen. Därmed förläggs också ansvaret för att åtgärda i den linjen. De anställdas upplevelser av orimliga krav, små kontrollmöjligheter, låg delaktighet och svagt socialt stöd kan i detta perspektiv i princip alltid åtgärdas genom att ledningspersoner fattar andra beslut än de gör idag.

Övergången till målstyrning är en variant inom ramen för denna vertikala tankefigur. Riktigt satta och accepterade mål innebär att den högsta ledningen löpande kan kontrollera om individerna i produktionen ”håller tempot” utan att man behöver lägga sig i själva verksamheten. Medlen att uppnå de accepterade målen kan inom denna tankefigur tillåtas bli resandens ensak. Också att komma till rätta med hälsoriskerna kan då uppfattas bli de resandes ensak. I det vi kallat den horisontella linjen - dvs i det dagliga samtalet mellan personerna på arbetsplatsen - utvecklas emellertid mycket av det som kallas den psykosociala arbetsmiljön. Detta uppmärksammas dock aldrig i diskussioner och samtal om verksamheten givet att man uppnår de uppsatta målen. För att avgöra i vad mån man i verksamheten lever upp till Arbetsmiljölagens krav krävs att också de fenomen som formas i den horisontella linjen kan betraktas.

Vi har uppfattat att varken begreppen ”yttre krav” eller ”kontroll över det egna arbetet” – dvs de variabler som länge varit grunden för alla analyser av stress och psykisk belastning i arbetet – nu är tillräckligt precisa för beskriva brister och hälsorisker i arbeten där professionella aktörer samarbetar i team och i nätverk över formella organisatoriska gränser.

Företagets viktigaste resurs – inget nytt på ytan men i grunden

Självfallet har man i alla tider kunnat säga att verksamheten uppstår genom de enskilda medarbetarnas insats. Utan dem blir det ingen verksamhet alls. Detta gäller både produktion av produkter och utförandet av tjänster. Redan arbetarna i de allra första väverierna kastade sina träskor (sabote på franska) i maskinerna när de inte var nöjda med sin arbetssituation. En gest från en facklig ledare stannar fortfarande varje produktionsmaskineri.

Själva organiserandet bygger emellertid i det traditionella fallet på att man skall minimera handlingsutrymmet för varje enskild person. Det är själva strukturen i systemet som svarar för stabiliteten i verksamheten och alla avsteg från rutiner och planer innebär en oönskad ökad instabilitet.

De enskilda individernas insatser skall alltså enligt den traditionella organisationstanken vara så oberoende som möjligt från varandra och avvikelserna från den planerade insatsen skall vara så liten som möjligt. Det är med den traditionella organisationen som med vissa ventilationssystem. Öppnar du fönstret löser du ditt eget problem men saboterar hela husets luftförsörjning. Det är genom principen ”inga avsteg från planen” som ledningen anser sig kunna garantera kunden en jämn kvalitet.

Det är möjligt att denna tankefigur tidigare mest var en abstrakt princip som fungerade som en sorts beskrivande ledstång men att alla framgångsrika verksamheter i praktiken också hade en fungerande informell och horisontell organisation med människor som skickligt och ”undan för undan” parerade variationer, korrigerade målen och tog hand om alla oförutsedda och unika problem.

Samhället har på 90-talet blivit dramatiskt annorlunda och mer komplicerat. Detta visar sig till exempel genom att kraven på produktivitet mångdubblats i många verksamheter, att den gemensamma (offentliga) sektorn inom många områden fått allt svårare och ”tyngre” uppgifter. På vissa arbetsplatser har personalen blivit väsentligt äldre. På andra är personalomsättningen extremt hög. På många arbetsplatser har man dessutom blivit färre personer men med oförändrade krav och ambitioner. Själva arbetet har också inom de flesta sektorer och på alla nivåer övergått till att innehålla allt mer av

kreativt tankearbete och allt mer av kommunikation och kunskapsöverföring. Detta har inneburit nya svårigheter som måste hanteras och givit nya förutsättningar för vad som blir önskvärda organiseringsprinciper.

Det är möjligt att svårigheterna förvärrats genom att man försökt komma till rätta med dessa nya problem genom att försöka renodla den organiseringsprincip man kände bäst till nämligen den vertikala byråkratiska styrprincipen. I denna strävan har utrymmet för den kompletterande fungerande horisontella stabiliseringen gradvis strypts. Kunskapen som förmedlades genom det informella fikarumssnacket har på många ställen inte längre några kanaler. När problemen bara blir värre försöker man med ändå större byråkratisk överbyggnad och så vidare. Det kan vara på detta sätt som ”anorexin” utvecklats. Det skulle kunna vara så att dagens ”arbetsrelaterade känslomässiga utmattning” är en effekt av att man inte haft ett språk som tillräckligt uppmärksammat den horisontella kommunikationens betydelse för verksamhetens effektivitet.

Många vi möter säger att arbetet har blivit tyngre – även på de arbetsplatser där det fysiskt sett blivit lättare – och även på arbetsplatser där man faktiskt inte blivit färre utan fler. På många arbetsplatser inom industrin har visserligen de riktigt tunga lyften blivit färre men totala antalet lyft har ökat så att arbetet totalt sett blivit tyngre jämfört med tidigare. Många av dessa arbetsplatser har samtidigt fått en större andel kvinnliga anställda. För dessa kvinnor är arbetet fortfarande mycket fysiskt tungt. Många av de klassiskt kvinnliga arbetsplatserna inom vård och omsorg är dessutom svåra att förändra tillräckligt radikalt ur ergonomisk synvinkel samtidigt som de unga som skall in i arbetslivet får en allt sämre fysik.

Vi är också medvetna om att begreppet tung kan syfta på den psykiska belastningen och att ett ökat ansvar kan innebära en ökad sådan psykisk belastning. Men det är dock också möjligt att de ökade kraven omärkligt har försämrat möjligheten till horisontell kommunikation och till det ”småprat” som tidigare höll alla informerade om hur verksamheten fungerade, om de normer som gällde och om hur man kunde underlätta arbetet för varandra. Den försämrade effektiviteten har kanske måst kompenseras genom ett hårdare tempo i arbetet. Det kan vara detta som man menar när man säger att arbetet har blivit tyngre.

När verksamheten hålls stabil genom samarbete

Den dramatiska förskjutning vi nu observerat i de tankefigurer som präglar dagens arbetsliv innebär att man gradvis överger tanken på att det uteslutande skulle vara ledningsgruppens planer och beslut som driver fram själva verksamheten. Man föreställer sig i stället att det i ökande grad är människorna i systemet som löpande väljer att tillsammans hålla igång verksamheten. Om någon upplevs inverka menligt i systemet kan de andra använda sin kraft för att parera och hålla emot. Produktiviteten kan öka genom att människorna gemensamt förmår att utnyttja den unika potential som finns i respektive situation. De törs och kan göra lämpliga avsteg från grundrutinen genom att de inser vilka konsekvenser detta får för resten av systemet och vilka nya överenskommelser som då krävs. Enligt den då rimliga organiseringsprincipen strävar man alltså efter att öka det faktiska handlingsutrymmet för varje person.

Till oönskade konsekvenser räknas förstås också hälsoriskerna. Enskilda medarbetare kan välja att medverka så att de underlättar för andra delar att uppnå sina mål och slippa ta risker. Om valet inte betyder att han/hon behöver göra avkall på sin egen effektivitet eller behöver ta större risker för egen del kan man därmed åstadkomma mer med en och samma resurs.

Yrkesskickligheten avgör om man kan göra sådana kloka produktivitetshöjande val utan att samtidigt utsätta sig själv eller andra i systemet för hälsorisker. För att denna organiseringsprincip skall kunna bli framgångsrik krävs förutom en god kunskap om verksamheten också en synnerligen väl utformad informationsstruktur. Modern teknik har gjort detta möjligt. Ordning och reda är fortfarande en förutsättning. Man behöver dock en helt annan strukturering av informationen, som tar mer hänsyn till horisontella relationer, än den som man tidigare använt sig av.

Var och en behöver nu hela tiden aktuell information om hur och vart systemets olika delar är på väg. Transparens (genomskinlighet) i verksamheten blir ett relevant utvecklingsmål. Varje enskild person behöver tillgång till omfattande information som underlag för sina beslut. Det är emellertid en annan information än det som en planerande ledning behöver. Man behöver dessutom uppmärksamma den belastning det innebär när osorterad information skall omformas till relevant kunskap. Planer revideras löpande i ”produktionen” i takt med att nya möjligheter visar sig. Det behövs heller ingen chef som styr. Var och en styr sin egen insats i verksamheten. Chefen behövs däremot i högsta grad som en ”tredje part” när man i teamet inte kan komma överens eller kan lösa de problem man stöter på. Chefer ingår självfallet också i den horisontella linjen och får därvid andra och minst lika viktiga stabiliserande funktioner som i sin vertikala roll – alltså uppgifter

utöver uppgiften att vara den som har legitimitet att bryta dödläget när man inte kan klara att komma vidare i den horisontella linjen.

Ett sådant systemiskt och horisontellt perspektiv gör det också möjligt att förstå hur olika förändringsinsatser kan möta motkrafter. Dessa formas av att rutiner är kopplade i synnerligen komplexa kedjor och medför att tillståndet – trots att man genomfört stora formella ändringar - ändå blir status quo. Det är i detta perspektiv också möjligt att förstå hur effekter kan blekna bort och hur verksamheten återgår till det gamla efter en tid - trots att alla parter egentligen önskar en förändring (Abrahamsson 2000).

Makten byter skepnad när vi går från push till pull

I många verksamheter förlitar man sig emellertid fortfarande huvudsakligen på den vertikala linjens förmåga att skapa en effektiv och hälsosam verksamhet. Man tänker sig att verksamheten blir till genom på förhand beslutade planer som omformas till direktiv. Produktionen ”pushas” fram. Den vertikala linjen kan vara synnerligen mänsklig och omtänksam mot alla och graden av delaktighet i de formella besluten kan vara hundra procentig. Hela organiseringsstanken bygger dock på att verksamheten styrs genom de övergripande planerna. Planen – och de som beslutat om planen – tilldelas därför också ansvaret för de konsekvenser som uppstår. Både de önskade och de mindre önskade.

Analysen begränsar därmed också makten att åtgärda oönskade förhållanden till dem som har makten över planen. Det ”oplanerade” beslutsområde som alltid finns runt var och en beaktas inte i de offentliga diskussionerna

om verksamheten. Detta ”språklösa” oplanerade beslutsområde kan därför tillåtas innehålla både ineffektivitet och bristande etik utan att detta kan uppmärksammas. Detta personliga område blir alltså resandens ensak – bara man håller sig till reglementet.

I allt fler verksamheter har man genom ökad insikt om det horisontella perspektivets betydelse gradvis övergett den vertikala maktens självklara rätt att bestämma även över detaljer. Detaljstyrning har inte varit en tillräckligt effektiv organiseringsprincip för att möta verksamhetens krav och ambitioner. Man har då istället förstärkt de horisontella organiseringsprinciperna och försökt bygga upp en kollektiv kompetens att genom överenskommelser, som ständigt omförhandlas, låta människorna själva stabilisera systemet.

Denna nya fokusering på den enskilda människans bedömningar och val av insatser får stora konsekvenser på den enskilda arbetsplatsen. Den leder till att man i verksamheten måste uppmärksamma de enskilda psykologiska kontraktens natur, kunna hantera de beroenden som uppstår, analysera konstruktiva och destruktiva samverkansmönster och kunna höra och tolka den faktiska kommunikationen mellan aktörerna. Klarar man detta finns möjligheten att bli så kollektivt skicklig som krävs för att möta dagens problem. Klarar man inte detta blir verksamheten mycket ineffektiv – och hälsovådlig.

Kundorderstyrning är ett exempel där man i hög grad utnyttjar den horisontella organiseringsprincipen och där man försöker utnyttja den höga grad av flexibilitet som ett ökat handlingsutrymme medger. Varje säljare gör en överenskommelse med sin kund och utifrån just denna överenskommelse skapar man en temporär, men för den aktuella ordern maximalt

effektiv, produktionsgrupp. Det behövs varken piskor eller morötter för att de enskilda aktörerna skall hålla tempot. Löftet från en människa till en annan människa av kött och blod drar fram – pull – produktionen. Ansträngningen för att inte svika ett löfte till en vän överträffar med råge den kraft som lojaliteten till en chef någonsin har kunnat åstadkomma - även om belöningen i lönekuvertet inte får underskattas som menings-
skapare.

Alla arbetsplatser vi känner till tillämpar dessa två principer samtidigt - fast i olika proportioner. I några fall är den vertikala så klart förhärskande att den horisontella linjen för att stabilisera verksamheten är ytterst marginell. I andra fall kan det vara tvärt om. Vi har också sett många exempel där man i sin iver att utveckla en arbetsform som huvudsakligen skall förlita sig på den horisontella linjen glömt bort att det tar tid att bygga upp den kollektiva kompetens och den kommunikation som då måste fungera innan man släpper den gamla stabiliseringsprincipens grepp. Många anställda upplever då att den formella ledningen abdikerar utan att man kunnat ersätta dem med något nytt. Om de anställda dessutom saknar förståelse för det radikalt annorlunda i den förändring som eftersträvas så upplevs ledningen som en svikare och förändringen ses som ”ytterligare en omorganisation”.

Skärningspunkten mellan push och pull

De två stabiliseringsprinciperna, den vertikala och den horisontella, förekommer samtidigt som levande handlingsteorier på alla arbetsplatser. På ett principiellt plan låter de helt förenliga. Fast de är inte lika lätta att förena

i praktiken. Tankefigurerna har uppenbarligen en inbyggd motsättning, som visar sig tydligt först när man reflekterar över hur handlingar och säganden stödjer respektive motverkar en utveckling mot pull respektive push. Diskursen i den vertikala linjen – dvs så som man då pratar om verksamheten – gör alla underställda till medel för att verkställa den överordnandes planer och ambitioner. Den vertikala diskursen – om krav, kontrollmöjligheter, socialt stöd, utvecklingsmöjligheter, delaktighet och så vidare – förlägger också hela makten att åtgärda eventuella hälsorisker hos ledningen. Alla övriga blir i princip maktlösa offer för den ledning man har och beroende av dennes goda vilja. Eftersom alla mellanchefer också bara blir medel för den högre ledningens ambitioner hissas makt och ansvar uppåt längs den vertikala linjen.

Detta motsäger innebörden i den horisontella diskursen där varje människa har fullt ansvar för sina val och odelad skyldighet att göra vad man kan för att medverka konstruktivt. Varje begränsning av handlingsutrymmet som den vertikala linjen formulerar kan av en enskild arbetstagare uppfattas som ett hinder för denne att ta sitt fulla ansvar. Varje beslut som berövar någon möjligheten att utnyttja den resurs man utgör så väl som det går, blir då en hälsorisk.

Vi menar att den kompetens som krävs på arbetsplatsen för att komma till rätta med den nya arbetsrelaterade ohälsan är just kompetensen att stabilisera systemet utan att detta sker på bekostnad av den horisontella linjens krav på handlingsutrymme. I kompetensen ingår också att utforma vertikala insatser som är förenliga med de enskilda medarbetares professionella kunskap. Inspektörens uppgift blir att bedöma i vad mån man har en sådan kompetens eller inte på den inspekterade arbetsplatsen.

Kapitel 4

Frustration i det moderna arbetslivet

En formulering vi ofta hör från anställda – särskilt anställda inom den gemensamma sektorn – är att man blivit berövad möjligheten att göra ett bra jobb. En annan kommentar är att man inte blir hörd och att den kompetens man besitter inte efterfrågas. Verksamheten utvecklas dessutom i en riktning som man inte ser som önskvärd för någon och man kan inte komma till tals med sina chefer och kolleger om detta. För att kunna formulera de hälsorisker vi tyckt oss se i det aktuella arbetslivet krävs en närmare analys både av vilken innebörd vi lägger i orden ”berövad” och i ”utnyttja resursen väl”. Vi skall försöka närma oss detta genom att resonera om hur vi tror att frustration kan uppstå i det aktuella arbetslivet och i några av de organisationer vi haft tillfälle att inspektera.

Frustration – psykologisk term som avser de känslor och reaktioner som väcks när vägen till ett eftersträvanvärt mål blockeras. Ibland används termen för att beteckna de hindrande omständigheterna. Frustration förutsätter alltså dels en målinriktad önskan (en motivation) dels att förhoppningarna att uppnå målet gäckas (t.ex. genom en annan person; en inre konflikt eller en yttre omständighet). Enligt en inflytelserik psykologisk hypotes leder frustration regelmässigt till aggression. Frustration kan emellertid också leda till en rad andra reaktioner t.ex. förstärkta ansträngningar (jobba allt hårdare och hårdare) eller regression (återgång till tidigare och barnsligare stadier i den personlighetsmässiga utvecklingen).

Källa: Nationalencyklopedin. Bokförlaget Bra böcker AB 1997, 1998

Vi har klassificerat de olika organisationerna i två typer, den auktoritetsstyrda och den kundorderstyrda, även om få verksamheter i praktiken är renodlat det ena eller det andra. De hälsorisker vi tycker oss se förefaller att uppstå på helt olika sätt i den ena respektive den andra. En tredje aspekt som framträder i vissa verksamheter har vi kallat ”den idéburna” organisationen. I vissa verksamheter har det visat sig vara synnerligen betydelsefullt för de anställda att man är trogen en viss tradition eller ett visst ideal. De har valt att arbeta inom en viss organisation för att de genom just denna verksamhet har möjlighet att fullfölja för dem viktiga livsmål. När de upplever att dessa mål förfuskas - och alternativen att byta arbete är få - uppstår en allvarlig frustration.

Den auktoritetsstyrda organisationen

I det auktoritetsstyrda (hierarkiskt ordnade) arbetslivet ser man inget behov av gemensamma referenspunkter. Någon i toppen – den formella ställningen ger legitimitet - beslutar vad som skall uppnås och ger enväldigt instruktioner till nästa nivå om vad som skall göras osv. Alla övriga i organisationen behöver bara utföra det som är beordrat. Den som beslutar har ansvar för att bördan på den enskilde inte överstiger dennes förmåga.

Arbetsbelastningen upplevs nästan genomgående som hög. Enligt vetenskap och beprövad erfarenhet är hög arbetsbelastning i sig inte skadlig under förutsättning att det finns perioder som ger återhämtning. Enligt Yrkesinspektionens bedömning synes för närvarande återhämtningsperioderna för vissa inte vara tillräckliga. Bl.a. störs den normala veckovilan ofta av oövertidsarbete. För vissa synes t.o.m. oövertiden ha byggts in i systemet som ett normalt

återkommande inslag. Detta strider mot grundtanken att övertid endast skall användas som ett extraordinärt inslag i arbetet. För vissa tjänstemän är gränslösheten mellan arbete och fritid en faktor som i hög grad kan påverka möjligheten till riktig återhämtning.

Arbetsbelastningen för de kollektivanställda inom divisionen upplevs vidare som mycket ojämn på grund av många störningar i produktionen. Det gör att man känner sig ständigt jagad.

Ur ett inspektionsdelande till en industrienhet/RP

Om belastningen blir för stor för någon så måste ledningen tillsätta fler personer i befattningen eller göra en annan fördelning av arbetet. Den närmaste chefen avgör om man gjort sitt jobb eller inte. Ansvar för den enskilde medarbetaren inskränker sig till att göra det man åtagit sig.

Överbelastning är självfallet fortfarande en vanlig och allvarlig hälsorisk men själva diagnosen är tämligen oproblematiske. Ansvar liksom möjligheten att förändra belastningen ligger hos chefen. Denne får i sin tur skaffa nödvändiga resurser för att klara avlastningen genom att gå till sin chef osv. Det åligger också auktoriteten att tillse att ingen tar på sig orealistiskt stora arbetsbördor och ha fungerande system för att kunna upptäcka när någon enskild sviktar. Denna klassiska tankefigur är synnerligen framträdande i många texter om arbetsmiljöarbetets inriktning.

Om åtagandet är diffust formulerat finns en grogrund för osäkerhet och missförstånd. Därför talar man i dessa sammanhang också om behovet av tydliga krav och om tydlig och ärlig feedback.

Administratörerna upplever sin roll som något oklar och tycker att gränsdragningen mot handläggarna behöver förtydligas. Administratörerna ”glöms” bort i vissa sammanhang vilket gör att man inte alltid känner sig respekterad.

Cheferna har svårt att hinna med arbetsledning och dialog med sina medarbetare. En stor del av arbetstiden används för budgetarbete och uppföljning.

Sammantaget bedömer Arbetsmiljöinspektionen att det finns många faktorer som tillsammans skapar obalans mellan krav och förväntningar och arbetstagarnas möjligheter att möta dessa. En arbetssituation med risk för ohälsa.

Forskning visar att oförenliga krav över tid och känslor av otillräcklighet medför risk för utbrändhet, hjärt- och kärlsjukdomar samt ökad känslighet för andra sjukdomar. Tidiga symptom på psykisk överbelastning är exempelvis huvudvärk, trötthet och koncentrationssvårigheter. I ett senare skede uppstår ofta sömnsvårigheter och måste därför tas som allvarliga signaler på överbelastning. Vid gruppsamtalen framkom att många har olika symptom som de sätter i samband med sitt arbete.

Ur ett inspektionsmeddelande till en offentlig myndighet/MT;AL

Auktoritet behöver inte definieras i termer av organisatorisk position utan kan också definieras i kunskapstermer dvs den som har bäst kunskap och överblick har ”vetorätt”. Denna hierarki är oftast också bestämd på förhand t.ex.. läkaren över sjuksköterskan inom sjukvården, prästen över diakonen inom kyrkan, generalen över alla andra inom armén. I många nyare sammanhang är den kunskapsbaserade hierarkin ännu inte fastställd utan blir

föremål för stora interna strider. Striden handlar om betydligt mer än lönegrader och chefsstolar. Den som vinner striden vinner också herraväldet över verksamhetens officiella språk och därmed över vad som kommer att uppmärksammas och vad som blir språklöst. Det finns många exempel.

I näringslivet definierar för närvarande den ekonomiska vetenskapen diskursen. Det som inte kan uttryckas i ekonomiska termer får ingen plats i samtalet och kan då inte heller diskuteras. Inom sjukvården dominerar den biologiska vetenskapen. Det som inte kan uttryckas i det medicinska språket blir inte heller synligt. De så kallade paramedicinska gruppernas insatser blir osynliga.

Arbets terapeuter påtalar till exempel att de i det biomedicinska språkbruket antingen beskrivs som experter på hjälpmedel eller som någon som kan avledda patienternas uppmärksamhet från sin sjukdom. Resten av deras professionella verksamhet nämns aldrig i diskursen om vård och omsorg och deras yrkeskunnande kan därför heller inte integreras i verksamheten.

Ansvar för verksamheten hissas i en auktoritetsstyrd organisation upp eller ner efter den vertikala axeln. Ibland uppåt. ”Det är ledningen som beslutar ... och de känner ju inte till verkligheten”. Ibland hissas det neråt. ”De anställda gör inte vad de ska; de är lata och omotiverade”. ”De anställda saknar kompetens och behöver därför ersättas med individer med mera adekvat utbildning”.

”Hissandet av ansvar” löser emellertid inte problemen i verksamheten och en känsla av hjälplöshet sprider sig. Hjälplöshet är en synnerligen obehaglig känsla. Det är därför lätt att de berörda ingår en allians och hjälps åt att vidmakthålla myten att ”den andra parten” skulle kunna lösa

problemet om de bara tog sitt ansvar. Detta är en avancerad form av så kallat "fancy footwork"; en term lånad från sportens värld och syftar på situationen där två boxare hjälps åt att se ut som om de verkligen boxades på allvar. Bara genom samarbete kan de lura publiken. Men innerst inne vet de att de lurar också sig själva. Oron över att bli avslöjad och konfronterad med sin maktlöshet förstärker ångesten.

Organiseringsprincipen i denna tanketradition går ut på att minska beroendet mellan anställda på samma nivå. Om andra inte fullgör sina åtaganden påverkas självfallet slutresultatet men varje medarbetare kan fullgöra sitt åtagande oberoende av de andra. Ingen utöver chefen behöver förstå sig på mitt arbete. Stabiliteten i produktionsflödet åstadkommes genom att den planerade processen specificeras efter en tidsaxel så långt det är möjligt och därefter löpande kontrolleras. Detta underlättas genom klara, kontrollerbara mål, delmål och nyckeltal och genom att organisera in buffertar i form av mellanlager (tids-buffert) och reserver (arbetskraftsbuffert).

Termen delaktighet kan i denna tanketradition innebära att man som enskild medarbetare accepterar satta mål och regler. Delaktighet kan också ibland innehålla aspekten att man deltar i vissa formella beslutsmöten som reglerar arbetet. Kreativitet och avvikelser från beslutade planer när det gäller utförandet av den egna arbetsuppgiften innebär bara bekymmer. Informationen till kolleger kan begränsas till vad dessa måste undvika att göra för att inte sabotera för mig.

I denna tanketradition har bara chefer behov av övergripande och löpande information om verksamheten. Bara chefer anses därför också ha rätt att

Den auktoritetsstyrda organisationen bygger på tanken om:

- **instruktionskunnande**
- **befattningsbeskrivningar**
- **arbetsprocedurer inom ett klart avgränsat område**
- **specialiserad kompetens**
- **behovet av att bli sedd och hörd av sin arbetsledning**
- **att delaktighet innebär delaktighet i beslut och planering**
- **att ansvar innebär ansvar att i detalj följa planer och direktiv**
- **chefer som kontrollerar**

Figur 3. En OH-bild som används i samband med redovisningen av en inspektion/ EÖ

ha synpunkter på sina medarbetares sätt att göra sitt jobb. Synpunkter på kolleger på samma nivå är av tradition tabu på de allra flesta arbetsplatser. Därför blir ”att vara sedd av just chefen” synnerligen viktigt. Ingen annan – varken kollega eller kund – förmår kompensera brister i detta avseende.

Arbetskamrater kan vara viktiga rent socialt på ”rasterna” men det skapas i detta tänkande inget gemensamt i själva arbetet som förstärker solidariteten med dem. Snarare är de konkurrenter om chefens gunst och uppskattning. Det psykologiska kontraktet kännetecknas i första hand av lojalitet med organisationen och med den egna arbetsledaren.

Denna tankefigur har länge präglat diskursen i vårt arbetsliv. Det fria handlingsutrymme som alltid finns runt var och en har genom detta blivit osynligt och därför inte heller pratbart annat än i mycket diffusa termer i stil med ”makten hos informella ledare”.

Mycken irritation bland kolleger över bristande effektivitet härrör från att detta fria handlingsutrymme inte uppfattas bli utnyttjat optimalt. Eftersom det inte är pratbart kan ingen heller ställas till svars för att han/hon inte utnyttjar sina möjligheter att medverka effektivare. Dåligt omdöme görs icke diskuterbart genom att hänvisa till att man ”följer regelverket”. I skydd av att man håller sig till reglerna blir också rena olagligheter i stil med mobbing inte heller pratbart.

Den kundorienterade organisationen

I det som nu ibland kallas "den nya ekonomin" har man utvecklat arbetsformer som systematiskt utgår från det faktum att alla organisationer också kan ses som en samling fria aktörer med ett visst mått av handlingsutrymme runt var och en. Det finns gott om exempel där man lyckats mångdubbla produktiviteten utan att man för den skull blivit "en mager organisation".

Organiserandet syftar i detta perspektiv till att göra alla aktörer så medvetna som möjligt om hur deras insatser påverkar de andras villkor i systemet som helhet och hur de överenskommelser de löpande gör med andra också kan begränsa övriga att utnyttja sitt handlingsutrymme optimalt.

Systemet hålls stabilt genom att deltagarna både vill och kan hålla det stabilt. Detta underlättas genom ständiga samtal om allas medverkan och om systemets ytterligare potentialer som skulle kunna utnyttjas för det gemensamma bästa.

När man börjar betrakta arbetslivet med denna utgångspunkt hamnar fokus på att alla behöver förstå varandras handlingar väsentligt bättre. Det räcker alltså inte alls att informera varandra på "göra - nivån". Samtalen måste ge andra tillgång både till vad du som deras medaktör uppmärksammar i den aktuella situationen, hur du kopplar det du uppmärksammar till dina handlingsteorier, vilka handlingsteorier du utnyttjar dig av, vad du avser att åstadkomma med det du gör och hur du menar att det du gör är en adekvat handling.

Man måste också få höra hur du uppfattar att andras göranden har inflytande på det som sker. Det behövs alltså mycket pratande för att åstad-

komma den ”genomskinlighet” (transparens) i systemet som underlättar samarbetet och gör att vi inte förslösar vår tid. Ingen arbetsplats har tid för prat som bara förvirrar. Att ha en gemensam referenspunkt betyder inte att man behöver vara överens. Det innebär bara att man kan förstå den andres grund och utgångspunkt för dennes aktuella bedömningar.

I detta organiseringsperspektiv blir det önskvärt att avveckla gränserna mellan olika uppgifter och i stället låta handlingsutrymmet kring olika personer både öka och överlappa varandra. Genom att den enes insatser är tydligt kopplade till de andras insatser ökar chanserna att man skall kunna finna sätt att underlätta för varandra så att man gemensamt kan åstadkomma mer än man skulle kunna var för sig. Ett plus ett skall ju kunna bli åtminstone tre. Ansvaret blir med nödvändighet gemensamt och gränserna mellan mina uppgifter och dina blir flytande och uppdelningen tillfällig och situationsberoende.

Fördelarna är uppenbara. Ingen blir reducerad till en ”kugge i ett maskineri”. Sättet att se på organiserandet förstärker bilden av autonoma aktörer som är kapabla att ta ansvar för sina val och kapabla att värna om sin egen hälsa. Sättet att ”tänka organisering” lyfter också upp hur man gemensamt skapar både det som är önskat och dess motsats. Alla blir betydelsefulla för att kunna förändra verksamheten – både för att åstadkomma effektivitet och för att undvika arbetsskador.

Den kundorderstyrda, teambaserade organisationen är emellertid inte problemfri. Det personliga ansvaret kan vara tungt att bära. De etiska frågeställningarna blir relevanta för var och en. Nödvändiga och kanske smärtsamma prioriteringar och avvägningar måste ske i samförstånd med de andra.

Den kundorienterade, öppna och teambaserade organisationen bygger på tanken om

- handlande personer, aktörer
- överenskommelser
- kreativa, gränsöverskridande arbetsuppgifter
- bred kompetens
- behov av information och överblick
- konkret, praktisk delaktighet i vardagen
- ansvar för att gruppen utför uppdraget på bästa sätt
- chefer som ger support

Figur 4. En OH-bild som används i samband med redovisningen av en inspektion/EÖ

Betoningen av det personliga ansvaret innebär att var och en också blir mera känslomässigt sårbar. Den som tidigare bara var anställd för att ”plocka ihop kretskort” måste nu träda fram på ett annat sätt och ta personlig ställning till hur dessa kretskort kommer att användas.

Autonoma aktörer väljer att göra det de anser vara bäst för att uppnå de mål de omfattar och ställer upp på. Ingen professionell aktör kan tvingas att handla mot sitt ”bättre vetande”. Kravet på samförstånd kan därför också vara synnerligen krävande. Det gäller att kunna komma fram till lösningar som tillfredsställer alla parter och att komma till rätta med de olika uppfattningar som kan förekomma. I den mån man inte känner tilltro till att man kan komma till tals med varandra och komma till rätta med problemen uppstår en allvarlig psykisk påfrestning.

Det gemensamma ansvaret innebär också att alla som kan har skyldighet att hjälpa till att lösa de problem som dyker upp. Den som har lång erfarenhet och god kännedom om verksamheten ser tidigt i skeendet att något håller på att gå snett. Den som har en stor handlingsrepertoar och skicklighet är självfallet den som också har störst chans att kunna få ”skutan på rätt kurs” igen. Om de övriga i arbetslaget inte tolkar situationen på samma sätt blir bördan på den erfarna bara allt större. Att ”sätta sina egna gränser” eller acceptera att bara ”göra det man hinner” vore det samma som att ge upp och riskera hela verksamheten. Få personer med normal ansvars känsla lämnar skutan i detta skede. Riskerna att passera gränsen för alla sina kraftreserver är stora. Den konventionella åtgärden att låta den överbelastade göra ”mindre påfrestande uppgifter” under en del av arbetstiden kommer att förvärra problemet.

De nära och personliga relationerna till kunden/klienten/patienten/brukaren/arbetskamraterna får i dessa organisationer högre prioritet än relationen till chefer och ägare. I många sammanhang försöker man också utveckla styrkan i dessa horisontella relationer genom olika typer av kundbesök eller andra aktiviteter för att just stärka de horisontella banden. De anställda i dessa fall blir därför mycket frustrerade om chefer och ledning skapar förhållanden som hindrar deras yrkesutövande. Särskilt frustrerande blir situationen om man har begränsade resurser och tvingas lägga tid på sådant man inte förstår värdet av.

En stor personalomsättning blir också ett problem i den horisontellt inriktade organisationen. Varje ny medarbetare - även om denne är individuellt synnerligen kompetent - innebär en allvarlig svacka i den kollektiva kompetensen. Varje ny medlem i gruppen innebär att gruppen som helhet och som socialt system också blir ny. Insikten om detta innebär att många arbetsenheter hellre väljer att "tänja på krafterna" än att ta in ytterligare medarbetare vid mera tillfälliga frånvarotillfällen.

Det psykologiska kontraktet innehåller ofta också en idéburen eller en professionell aspekt

I en auktoritetsstyrd organisation har alltså den "överordnade" rätten att besluta över vad som skall göras och den "underordnade" har skyldighet att rätta sig efter dessa beslut och verkställa det som ledningen önskar. Det psykologiska kontraktet baseras i första hand på en lojalitet med ledningen. Relationen till arbetskamraterna är kollegial och olika personers uppgifter

är så långt möjligt avgränsade från varandra. Att ha synpunkter på kollegers arbetsprestation är tabubelagt.

I utbyte mot lojalitet mot ledningen erhåller den anställde lön och trygghet. I denna tankefigur blir ledaren som person en centralgestalt och hela makten – liksom ansvaret – tillskrivs honom eller henne. Eftersom de allra flesta i en organisation både är underställda och överställda kommer ansvarsfrågan alltid i princip att hamna hos ”högsta ledningen”. Diskussionerna kring olämpliga förhållanden fokuserar därför också alltid på ledarskapet.

En modern variant av auktoritetsstyrd organisation skulle kunna kallas ”konceptstyrd”. Verksamheten formas där inte utifrån ledares beslut och direktiv utan kring en detaljerad beskrivning av hur arbetet skall utföras. De personer som arbetar i organisationen kan därmed uppfatta sig som jämbördiga och det blir ”arbetsmetoden” som får både äran och skulden för verksamhetens framgångar. Många konsultorganisationer kan sägas tillhöra denna klass. Diskussionerna om otillfredsställande förhållanden fokuserar där på metod och på metodutveckling medan enskilda medarbetares olika skicklighet att medverka i verksamheten fortfarande är osynligt och tabubelagt.

Den kundstyrda organisationen har ”kunden i centrum”. Kunden har alltid rätt. Verksamheten styrs och utvecklas utifrån marknadens krav och vad den är villig att betala för. En kundgrupp är så god som en annan givet att den både kortsiktigt och långsiktigt kan finansiera verksamhetens kostnader. Självfallet måste man hålla sig inom lagens ramar men inom dessa ramar kan ändamålen alltid helga medlen. Uppnår man de uppsatta målen ifrågasätter ingen verksamhetens aktiviteter.

Kundstyrning som princip tillämpas inte bara i kommersiella organisationer utan är ofta den förekommande organiseringsstanken också i den gemensamma sektorn. Universitet och Högskolor ordnar de kurser som studenterna vill söka. Sjukvården expanderar – inom de budgetramar som finns – inom områden där det finns ett uppmärksammat patientunderlag. I organisationer som präglas starkt av denna tankefigur kommer diskussionerna om utveckling att kretsa kring en enda och för diskussionen tillräcklig referenspunkt – lönsamhet eller efterfrågan. ” Om kunden betalar för en Folka levererar vi inte en Mercedes”.

I en variant av kundstyrd organisation – det vi kallat den kundorderstyrda organisationen – utgår själva organiserandet från en personlig överenskommelse mellan en medlem i organisationen och en kund/klient/patient. För att kunna fullfölja sitt åtagande gör vederbörande organisationsmedlem sedan ytterligare personliga överenskommelser med andra aktörer i systemet som lovar att ”ställa upp”.

Verksamheten drivs i detta fall fram genom hur dessa överenskommelser griper in i varandra och verksamheten ”sugs” mot sitt resultat. Diskussioner om stress och ineffektivitet kommer att handla om orealistiska överenskommelser och svikna löften mellan enskilda medarbetare. Irritation och frustration kommer att handla om att medaktörer slösar med de gemensamma resurserna och att övergripande beslut och rutiner hindrar det egna arbetet.

I de flesta organisationer finns emellertid också en tredje aspekt. Verksamheten bygger på en idé som kraftigt begränsar både vilka ledningsbeslut som är möjliga och vilka kundkrav som kan tillfredställas. Det flesta verksamheter

har självpåtagna sådana begränsningar som styrs av hur man vill uppfattas av omvärlden. I en offentlig organisation måste dessutom varje handling också uppfylla demokratins etiska krav. Varje beslut kan komma att granskas av allmänheten i efterhand och ändamålen kan aldrig någonsin sägas helga medlen.

Verksamheten i dagens arbetsliv – och kanske särskilt inom den gemensamma sektorn – blir på grund av denna ideologiska aspekt mycket mera komplex och kräver mycket mera mångdimensionella referenspunkter för sin verksamhetsutveckling än vad som var fallet tidigare. Lönsamhet respektive kundtillfredsställelse är inte tillräckliga referenspunkter. Gräl och konflikter blir i avsaknad av mera genomarbetade och accepterade referenspunkter synnerligen svåra att komma till rätta med. Det psykologiska kontraktet för den anställde innehåller i dagens arbetsliv som regel klart starkare bindningar till själva verksamhetsidén än till överordnade chefers beslut och direktiv.

Den ökade professionaliseringen leder också till att varje yrkesman sätter sina egna standards. Varje professionell grupp har egna normer för vilken tjänst som en klient har rätt att förvänta sig, hur en patient har rätt att bli bemött, vad en elev har rätt att kräva och så vidare. När dessa standards inte kan upprätthållas uppstår frustration.

I studien framkommer en konfliktsituation för de personliga assistenterna i deras yrkesutövande. I arbetet som personliga assistenter tycks finnas en svårighet mellan att å ena sidan tillfredsställa alla de behov och krav som den funktionshindrade har och å andra sidan ha klart för sig vilka de egentliga arbetsuppgifterna är.

Ur Nordisk Fysioterapi, volym 1 1997 sid 169

Frustrationen blir värre om man dessutom uppfattar att givna resurser i form av tid och pengar förslösas på fel saker. Att känna sig tvingad att utföra en insats som uppfattas som professionellt undermålig kränker den professionella identiteten även om insatsen är beordrad av ägare, ledning eller politiker. Det psykologiska kontraktet färgas i dessa fall kraftigt av ”kärleken till yrket”.

Under gruppsamtalen vittnade flertalet av de närvarande om en ganska omfattande sjuknärvaro. De som bedriver undervisning har fått allt flera klasser med ökande antal studenter. Flera lärare är unga och de mer erfarna lärarna får ta allt mer undervisning. En hög så kallad sjuknärvaro och minimala möjligheter till återhämtning innebär stor risk för ohälsa.

Ur ett inspektionsmeddelande till ett universitet/TJ

Det är i detta exempel kärleken till sitt ämne som kan få många universitetslärare att töja sina prestationsgränser långt utanför vad som är långsiktigt möjligt. En ledning utan moral kan tillåta sig att missbruka denna solidaritet med yrket och med eleverna och medverka till en arbetsrelaterad känslomässig utmattning. Kolleger som insett mekanismen men låter detta ske är medbrottslingar.

I många verksamheter förstärks dessutom frustrationen över att behöva göra ett undermåligt jobb om man anser att den mediokra prestationen kommer att försämra verksamhetens intjäningsmöjligheter på sikt.

Stor ambition och yrkesstolthet är drivkraften hos musiklärarna vars arbete bygger på kreativitet och konstnärlig utveckling. De flesta menar att det går inte att göra ett kvalitativt arbete på de 18 minuter de har i undervisningstid per elev. Detta gör att lärarna till stor del offrar pauser, raster och fritid för att kunna anpassa undervisningen till elevernas behov. Tid för reflektion är något som de flesta saknar. Det finns en fara i att inget kontrollsystem finns på arbetsplatsen som fångar upp om personalen arbetar för hårt under längre tid. De uppger själva att det är svårt att begränsa sig, startade projekt tar oftast mer tid än beräknat. De kan lägga sitt eget schema utan raster och jobba hur mycket som helst, vilket förekommer periodvis.

Uppsatta mål för Kulturskolan är övergripande, de har inte brutits ned och konkretiserats - varken kulturellt eller pedagogiskt. Detta skapar i sin tur viss frihet men kan också ge upphov till konflikter mellan olika personliga intressen.

Trots personalmöten varannan vecka upplevs personalinformationen som bristfällig. En brist är att personalen inte får information om vilka åtgärder som vidtagits i t ex arbetsmiljöfrågor. Inför presenterade förslag på förändringar saknar de flesta tillräckligt med tid för att sätta sig in i aktuellt förslag och vad det innebär för verksamheten och den egna arbetssituationen.

Under gruppsamtalen framkom att arbetsmiljöfrågorna inte längre finns med på dagordningen vid arbetsplatsträffarna. Påpekade arbetsmiljöproblem rinner oftast ut i sanden och blir inte åtgärdade.

Ur ett inspektionsmeddelande 2001//ML

Många av de musklärare vi mött anser sig sakna resurser att göra uppskattade föreställningar med sina elever. De tror att publiken tolkar resultatet som brister i lärarens kunnande. Verksamheten riskerar att få dåligt rykte. I förlängningen befarar man att intresset för att behålla musikskolan skall minska och möjligheterna att försörja sig på sitt yrke försvinner. Vår musklärare känner sig fångad i en fälla där han oberoende av hur resurserna krymper känner sig tvingad att uppfylla den standard som ”yrkesetikern” kräver. Obetalda insatser på fritid får kompensera bristerna och ingen utanförstående anar att resurserna är otillräckliga. Beröm och glada tillrop sporrar vår lärare att anstränga sig ytterligare – tills allt en dag bara brister.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Kapitel 5

Från organisationsteori till organisationsförståelse

En klassisk tankefigur inom företagsledning och arbetsorganisation har varit att organisationens konstruktion garanterar verksamhetens effektivitet och medarbetarnas hälsa. Det skulle således kunna finnas organisationsprinciper, modeller och arbetsformer som ur hälsosynpunkt var ”bättre” än andra och som kunde kopplas till vissa specifika effekter. Det skulle också vara möjligt att jämföra olika upplägg med varandra. Denna tanke är också grunden för värdet av olika ”mätningar”. Mätdata skulle i så fall entydigt kunna kopplas till krav på förändringar.

Som vi visat i våra exempel har emellertid utvecklingen under senare år gjort sådana jämförelser alltmer irrelevanta. Verksamheter visar sig inte följa några enskilda enkla överförbara principer och modeller och det är svårt att dra tillräckligt precisa slutsatser om förhållandena på en enskild arbetsplats enbart från olika mätdata eller andra observationer.

Förutom de data och observationer man kan få fram om tillståndet i verksamheten så krävs således att de som är berörda, dvs myndigheter, arbetsgivare, fack och medarbetare förstår hur man skall tolka och analysera de observationer som man gör. Här har man visserligen nytta av de modeller som den kvantitativa forskningen erbjuder men det måste också utvecklas kvalitativa resonemang som knyter samman det vi vet på området och som är användbara för praktiker. Det är olyckligt om man fastnar i föråldrade

tolkningssystem om man vill förstå ohälsans uppkomst. Det måste således bli tydligare hur den process ser ut som i det moderna arbetslivet börjar med frustration och som kan sluta i total utmattning.

Vår egen bas för att förstå hur de nya hälsoriskerna uppstår

Det organiserade samspelet i dagens arbetsliv utgör en blandning av en mängd olika influenser och den formella organisationsstrukturen ges inte längre samma betydelse som tidigare – varken för effektivitet eller hälsa. Påståenden i stil med att den platta organisationsformen skulle utgöra en hälsorisk, vara mer eller mindre effektiv och så vidare, saknar numera nästan all relevans. Även en mycket platt organisation kan fungera synnerligen väl om man i den aktuella verksamheten lyckas bygga upp den support man där behöver och kan lösa de verksamhetsproblem man stöter på. Svårigheterna som behöver tacklas blir förstås annorlunda. Detta gäller förstås också vilka lösningar som blir möjliga. Den klassiska tankefiguren att organisationens och befattningens konstruktion garanterar dess välbefinnande har alltså övergivits.

På grund av decentraliseringssträvandena i arbetslivet har varje verksamhet format sina egna särpräglade arbetsformer utifrån de berörda egna försök att komma till rätta med de olika verksamhetsproblem som där uppstår. Vi behöver därför i dag en annan typ av tankemodell för att förstå hur det enskilda arbetet kan medverka till att den anställde riskerar sin hälsa och vilken typ av insatser som just där är relevanta för att förändra ett pågående men ohälsosamt samspel.

Den tankemodell vi behöver skall alltså hjälpa oss att avgöra om man på arbetsplatsen har kapacitet att lösa alla de praktiska problem som finns i verksamheten – och de som kommer att dyka upp senare – på ett sådant sätt att de anställda inte behöver riskera sin hälsa. Vi måste kunna berätta vilka brister vi menar finns i den verksamhet som vi bedömer inte klarar arbetsmiljölagens krav. Vi måste också som inspektörer kunna avgöra om de insatser som arbetsstället planerar som svar på våra krav vittnar om en tillräcklig kunnighet om de aktuella riskfaktorerna och att åtgärderna faktiskt är relevanta.

Det man inte har ord för kan man inte särskilja och heller inte samtala om. Vi har alltså sökt efter teorier och begrepp som kan hjälpa oss att koppla det som den enskilde anställda nu berättar om hur de upplever sin arbetssituation till hur hälsorisker uppkommer. Vi har försökt att knyta enskilda personers upplevelser av frustration och vanmakt till de aktiviteter i verksamheten som genererar dessa problem. De begrepp vi behöver måste således kunna beskriva själva samspelets natur i de aktiviteter som pågår i verksamheten. Ett sätt är att flytta fokus från de statiska förhållanden som framgår ur organisationsscheman och rutiner till de dynamiska fenomen som man bara kan utläsa ur medarbetarnas berättelser om verksamheten.

De arbetsförhållanden vi behöver kunna beskriva kan således inte beskrivas utifrån förekomsten av vissa rutiner och övergripande beslut. De blir snarare till genom alla de sammanlänkade processer som skapas genom att medaktörerna gör som de gör och säger det de säger till varandra.

Vi har funnit att en verksamhet bäst kan beskrivas som ett antal trådar som löpande över tiden tvinnas till det som repmakaren kallar en dukt; som i sin tur tvinnas till en tross och så vidare. Vi behöver kunna uppmärksamma

beroendet mellan olika trådar och hur detta beroende påverkar och begränsar det faktiska handlingsutrymmet för var och en.

Om man ser sig själv och andra som ”underställda” automater som bara verkställer andras avsikter är frågan om handlingsutrymme meningslös. Då utför man sin uppgift – punkt slut – och andra gör sitt och det dessa har betalt för. Människor som ser sig själv och andra som autonoma, professionella, ansvarstagande och handlande aktörer ger en mycket mer komplicerad och konfliktfylld bild av verksamheten. Det som behöver bli gjort i dag är beroende av vad som gjorts eller inte gjorts tidigare. Det som görs idag kommer att få betydelse för vad som behöver bli gjort i morgon – men också för vad som blir möjligt att göra i morgon. Det andra aktörer gör just i denna sekund påverkar redan i nästa sekund vad jag anser att jag måste göra men också vad jag faktiskt kan välja att göra. Ett skickligt samarbete innebär att vi successivt ökar vårt gemensamma handlingsutrymme utan att någon i organisationen skall behöva ge avkall på sin autonomi och handlingsfrihet. Ett vanligare utfall är emellertid att några aktörer utnyttjar sitt handlingsutrymme på ett sätt som innebär att andra medaktörer i praktiken inte lämnas några valmöjligheter alls för vad som måste bli gjort.

Så som vi använder begreppet är handlingsutrymme främst ett socialt och mentalt fenomen. Handlingsutrymmet är den mentala bild vi har av hur det man själv gör bidrar till vad man själv och andra har möjlighet att göra i framtiden. Utrymmet begränsas självfallet av vad som är fysiskt möjligt att göra. En betydligt snävare begränsning formas av uppfattningen om vad som är socialt möjligt och lämpligt. Det är oklarheten om var gränserna går för vad som är socialt möjligt och lämpligt som skapar den stora osäkerheten på många arbetsplatser.

Handlingsutrymmet blir således ett centralt begrepp för vår arbetsmiljöanalys. Först genom att uppmärksamma beroendet mellan aktörerna och hur deras handlingsutrymme krymper eller ökar tror vi att vi kan begripa förspelet till att människor nu ”går i väggen”. Genom detta så kan man uppmärksamma en destruktiv verksamhet långt innan den visat sig i termer av många och långa sjukskrivningar. Med hjälp av begreppet handlingsutrymme tror vi att man kan formulera relevanta krav på arbetsstället. Vi tror också att man på arbetsstället kan se meningsfullare sätt att komma till rätta med dagens ohälsa jämfört med de åtgärder som baseras på tidigare enbart statistiska tankemodeller.

Oron vi mötte på arbetsplatserna är inte i första hand kopplad till vad som görs just nu utan till vad som kan behöva bli gjort eller vad andra kan komma att göra.

De hot och det våld man beskriver är inte bara fysiska. Det är numera i hög utsträckning ett verbalt våld som maginaliserar och hotar den professionella identiteten.

Vad berättar våra fokusinspektioner om frustrationen i arbetslivet.

I tidigare kapitel har vi givit ett antal konkreta exempel både på vad man berättat i samband med våra genomförda fokusinspektioner och hur vi bedömt och formulerat arbetssituationen i inspektionsmeddelandet i termer av brister och risker. Många arbetsmiljöer kunde bli gripbara i kända termer av krav och kontroll när vi förstod att hålla isär de olika styr-

och organiseringsprinciperna som tillämpades. Stora delar av det som berättades kunde emellertid inte bli begripliga i dessa termer. Våra analyser kunde inte heller förklara den stora upprördheten och det djupa allvaret i den frustration som deltagarna i fokusgrupperna beskrev. Åtgärder som tidigare löst problem med psykisk överbelastning, till exempel att ledningen öppet tog på sig det fulla ansvaret för gjorda prioriteringar och sänkt kvalitet, verkade på många arbetsplatser snarare resultera i en ändå större frustration och en ytterligare kränkning av den professionella hedern. Vi fann också att varje försök att systematisera våra observationer faktor för faktor innebar att dynamiken i det skeende vi ville förmedla gick förlorad.

Vi prövade istället en alternativ metod. Vi skisserade ett ”scenario”, som sammanfattar en rad observationer och berättelser från arbetsplatsen men som skulle kunna vara en enstaka individs autentiska berättelse från sin arbetsplats. Berättelsen är då förstas konstruerad av oss och berättat utifrån vårt perspektiv men ändå gjord på ett sådant sätt att den kan godtas av dem som arbetar i verksamheten. Detta scenario är sedan det underlag vi använder för våra bedömningar.

Tanken att använda ett scenario som en beskrivningsmodell av vad som händer i arbetslivet har utnyttjats sedan många år och finns beskriven av Walter Ruth (1996, 2001a, 2001b). Ruth påpekar emellertid att teatern ofta används som metafor inom arbetsvetenskapen och inom andra discipliner men att man då ofta refererar till 1800-talets romantiska teater med statiska roller och relationer och inte till den klassiska grekiska och berättande teater som numera bättre stämmer överens med modernare riktningar inom teatern.

Teatern återskapar inte rollfigurerna utan visar på ett förlopp och riktar tanken mot framtiden. Dramat illustrerar vad vi som åskådare kan förvänta oss givet det scenario vi presenteras. Ruth påpekar att teatern därför har utvecklat metoder att medvetet arbeta med argumentation, konflikter och förlopp, eftersom detta är dramats arbetsmaterial. Liknelser med teatern är därför användbara, inte som metaforisk terminologi, utan i form av direkt överförbara beskrivnings-, analys och utvecklingsmetoder. Tanken att skriva scenarier har därför öppnat upp nya intressanta möjligheter för oss.

Ett sådant scenario, som vi allt oftare möter, beskriver en verksamhet som upplevs driva vind för våg och där ingen tycks ha kontroll över det som händer. Där verksamheten förefaller forma sitt eget liv oberoende av policydokument och de beslut som fattas. Där förändringar bara sker; i snabb takt men så gradvis att man inte märker detta förrän det är för sent att gå tillbaka till det gamla. Ingen har fattat något formellt beslut om en sådan utveckling och ingen kan därför heller ställas till svars. Det finns förstås heller inga beslutsunderlag som kan skickas på remiss och inga beslut att bevaka. I ett sådant scenario kan djupet i oron att inte kunna göra sig hörd bli begriplig. Liksom oron att bli marginaliserad och ställd utanför. Liksom känslan av ovisshet inför framtiden; känslan av att vad som helst kan hända; att ingångna avtal plötsligt kanske inte gäller. Liksom grunden till den nästan regelmässiga kritiken mot en ledning som inte beaktar de professionellas erfarenhet. Liksom känslan av vanmakt.

Dessa riskfyllda reaktioner dyker upp i olika grad och i olika språkdräkt i nästan varje analys under våra handledningsmöten. De är särskilt framträdande i de fall inspektionen berör arbetsplatser med hög andel professionella aktörer i verksamheter som vård, skola och omsorg och särskilt

tydliga i verksamheter som tillhör den gemensamma (offentliga) sektorn. Vi ser det dock som en otillåten slutsats att detta skulle ha att göra med ägarformen i sig utan tror snarare att det har att göra med verksamhetens karaktär. Problemen verkar vara särskilt vanliga när de yrkesmässiga funktionerna ofta och enbart består av sociala interaktioner.

De reaktioner vi vill lyfta fram förekommer dock också på de arbetsplatser med konkret industriell produktion som vi inspekterat även om samtalen där mera handlat om svårigheter att i praktiken förstå sig på de kundorienterade och teambaserade organiseringsprinciper som introducerats. Införandet av nya styr- och organiseringsprinciper har sällan åtföljts av tillräckliga diskussioner om vad som behöver utvecklas lokalt för att man skall kunna åstadkomma den samordning som krävs i den löpande dagliga verksamheten.

Ett scenario från en BB- avdelning blir vårt exempel

Personalen på enheten säger att de inte känner sig sedda eller förstådda av ledningen. De har svårt att förklara och försvara vilket slags arbete som uträttas. De ger nyblivna mammor, pappor och deras barn omvårdnad under de allra första dygnet. De ser också när samspelet mellan mor och barn inte fungerar. De ser oroande tecken i moderns relation till sin partner. De ser när mödrar behöver bearbeta sin förlossning. De ser när mammorna kommer att få problem med amningen. Dessa familjer kan behöva stanna på avdelningen någon extra dag eller i alla fall ha en planerad kontakt under några dagar.

De vet att de kan hjälpa till i alla dessa situationer och de vet att kompetenta insatser under detta tidiga skede kan innebära att utvecklingen tar en mycket mer konstruktiv riktning. När de inte ges möjlighet att ingripa så vet de också att mammorna kommer tillbaka till avdelningen och att dessa oplanerade återbesök tar mycket lång tid. De kommer ofta akut under helger och nätter, när deras oro blir som störst och när bemanningen på avdelningen är som lägst. Det känns tungt att behöva hänvisa dessa mammor vidare till jourläkare inom primärvården, som man inte tycker är tillräckligt kunniga kring deras aktuella problematik. Därför tänjer man sig till det yttersta och arbetar mycket övertid för att hindra en negativ spiral. Otillräckliga insatser idag innebär ett tvingande, tyngre och mera tidskrävande arbete i morgon.

Personalen upplever att de har fått allt flera uppgifter utöver det som rör omvårdnaden av föräldrarna och deras barn. Städning, registrering av uppgifter i datasystemet och så vidare har integrerats i vårdpersonalens uppgifter och den tid som blir tillgänglig för patientarbetet upplevs bli allt mindre. Det förebyggande hälsoarbetet blir allt mera lidande och verksamheten upplevs att snabbt utvecklas mot att bara innebära förvaring. Försöken att ta upp en diskussion med ledningen om den utveckling de ser framför sig har av ledningen besvarats med att de har för höga ambitioner och att de själva har fullständiga befogenheter att prioritera det som är viktigast.

Men de känner inte att de kan välja bort något för att få tid med det förebyggande arbetet. Det är inte heller bara tiden som fattas. Hela verksamheten är uppbyggd kring en logik som passar för arbetet med själva förlossningen. Man lägger scheman och bemannar för ett ganska teknikstyrt och akut-medicinskt arbete. Hög genomströmning och korta vårdtider betraktas som tecken på effektivitet. De som arbetar med

själva förlossningen uppfattas ha hög status och det blir också så att rutiner och arbetsformer anpassas för att stödja just denna del av verksamheten. Det är i deras tekniska och biomedicinska termer man pratar om verksamheten och om verksamhetsutvecklingen. Andra aspekter blir osynliga i samtal och diskussioner.

De sociala, interaktiva och kommunikativa problem som BB-personalen skulle vilja uppmärksamma kan varken de andra inom avdelningen eller i ledningen se med egna ögon och de kommer heller inte upp naturligt på dagordningen på avdelningsmötet. För att ha möjlighet att arbeta effektivt med dessa sociala frågor – man har ju mandat att prioritera sina insatser – skulle man behöva helt andra och väsentligt mera individualiserade rutiner, skulle behöva kunna lägga sina scheman på ett annat sätt, ha möjlighet att låta patienterna stanna en dag extra eller två om de behöver, ha tillgång till en annan typ av konsulter och professionell handledning osv. Det skulle alltså inte krävas mer resurser men det gemensamma arbetet skulle behöva struktureras på ett annat sätt. Det är en stor fråga som skulle kräva tid för reflektion och klargörande diskussioner över både yrkes- och avdelningsgränser.

Kring detta kommer man inte till tals. Man har försökt, insett att tiden på just detta möte inte alls var tillräcklig för att ta upp en så komplex fråga; deltagit i den diskussion som var möjlig att föra kring lämpliga lösningar av de formulerade problemen; och lämnat mötet med en känsla av att man egentligen gjort sig själv en björntjänst. Man har tigit trots att man egentligen inte samtyckt. En diskussion om att kunna arbeta effektivare med samspelet mellan föräldrar och barn skulle kräva att man först protesterade mot de resonemang som man normalt för inom enheten. Man anser att risken då är stor att man då bara skulle uppfattas udda, förändringsobenägen,

besvärlig och destruktiv och att man inte skulle bli förstådd i sina försök att starta ett samtal utifrån en helt annan utgångspunkt än man vanligtvis gör.

Man blir med tiden allt tystare och ställer egentligen sig själv allt mer utanför. Inte någon på enheten eller i ledningen tycker att det förebyggande arbetet är oviktigt. Det står till och med överst i verksamhetsbeskrivningen. Alla förstår argumentet att en bra förebyggande vård lönar sig i längden. Ingen beslutar att man skall prioritera en del av avdelningen framför en annan. Det bara blir så. Därför att de enskilda aktörerna i varje ögonblick väljer som de väljer inom ramen för det handlingsutrymme de ser. Ju längre tiden går desto sämre blir förutsättningarna för det förebyggande arbetet. Ansträngningen att i det löpande arbetet upprätthålla förebyggande aktiviteter blir därmed med tiden allt större. Ju fler som inte förstår meningen med att göra det man gör – varför man väljer som man väljer – desto jobbigare blir det att argumentera för sina val. Om arbetsbelastningen dessutom är stor blir det extra svårt att stå emot att göra det som alla andra tycker är det som i första hand måste bli gjort.

Det bär emot att ta upp samtal om de frågor där man vet att man inte blir förstådd. Det gäller att behålla sin plats i gänget och då får man prata om verksamheten så som kulturen bjuder att man pratar om verksamheten. Det gäller att hela tiden visa att man är till nytta. Det är inte heller lätt att upptäcka att man själv långsamt och gradvis allt oftare väljer bort de aktiviteter som skulle kunnat upprätthålla det förebyggande arbetet. Det faktiska handlingsutrymmet blir allt snävare och man utnyttjar allt mindre av det som är den kompetens man tror skulle vara till stor nytta i samhället och som man är särskilt stolt över att man har. Gradvis och omärkligt blir man ”ringrostig” och har förlorat sin kunnighet och egentligen fått ett helt annat

yrke än det man en gång valt. Det som varit den professionella identiteten har inte längre någon plats i organisationen. De som har något val hoppar av till andra verksamheter och det blir med tiden därför också allt färre som kan föra fram dessa frågor i diskussioner och samtal.

Man känner vanmakt. Förstår inte vad det är som händer, känner bara en stark gnagande oro över att verksamheten driver iväg i en riktning som egentligen ingen vill, som ingen verkar ha kontroll över, som ingen beslutar över, som inte diskuteras varken i arbetsgruppen eller i några av de beslutande fora som finns.

Ibland blir man nästan sjukligt misstänksam och tror att det finns dolda dagordningar och att det avsiktligt sker saker bakom ens rygg. Man tror att de andra säkert vill bli av med en, att det är meningen att man skall göra allt mindre nytta, att ens professionella kompetens skall få allt mindre utrymme och att man i nästa omorganisering skall ställas utanför på grund av arbetsbrist. Man kan till och med hålla med om att de omfattande men rutinmässiga uppgifter som nu är de enda man anser sig hinna utföra mycket väl skulle kunna utföras av helt andra enheter i vårdkedjan. Det som skulle behöva bli gjort kan däremot inte alls genomföras inom denna enhet.

Ett scenario baserat på ett antal inspektionsmeddelanden

Bedömning av ett scenario

Ovanstående scenario är en för denna text tillskapad berättelse. Den är emellertid inte påhittad. Den är baserad på flera olika autentiska berättelser, som finns dokumenterade i olika inspektionsmeddelanden. Den är typisk.

Den skulle mycket väl kunna vara en beskrivning från en enda arbetsplats. Vi skulle kunna skrivit en mycket likartad berättelse om andra enheter inom vården. Eller vi skulle kunnat valt ett innehåll från skolans område. Eller en beskrivning från polisen. Eller från en modern grupporganiserad och kundorderstyrd industri. Eller en beskrivning från kriminalvården.

Vår berättelse är inte heller bara ett referat från det som berättades under samtalen. Genom det som berättades kan en erfaren och kompetent arbetsmiljöinspektör uppfatta de grundläggande trådar i berättelsen, som sedan blir basen för dennes bedömningar och ställningstaganden. Genom samtalen i fokusgrupperna kan man höra hur man arbetar på arbetsplatsen för att komma till rätta med sina arbetsmiljöproblem och genom detta avgöra om de strategier man väljer visar en tillräcklig kunnighet om de aktuella arbetsmiljöfrågornas natur.

Det kan låta så här:

”Vi har försökt lösa problemen genom att tänka i rutor och dela upp i ansvarsområden. Men det blir också irrelevant genom att vi samtidigt också strävar efter ett gränsöverskridande arbete. Vi tillämpar nu arbetsrotation mellan olika enheter för lära känna varandra, bredda vår kompetens och öka flexibiliteten. Detta fungerar bra på många sätt men innebär att behovet av de förebyggande insatserna, som bara vissa av oss har kompetens att upptäcka, blir ändå mer marginaliserat.

Eftersom ledningen tydligen anser att även de andra med annan utbildning kan klara våra specialuppgifter lika bra utan vår speciella utbildning och erfarenhet – och att vi kan klara deras – känns som att man inte tycker att specialistkunnandet har något värde. Arbetsrotationen löser vissa problem men

bidrar också till att driva utvecklingen bort från de förebyggande aktiviteter vi ser som viktiga och grundläggande för hög kvalitet. För att inom ramen för en sådan arbetsrotation lösa de kvalitetsfrågor som är knutna till vårt speciella kunande försöker vi organisera oss i tidsbegränsade, och från den övriga organisationen fristående, projekt, men dessa rinner oftast ut i sanden”.

Ur ett inspektionsmeddelande 2002/EÖ

Vi använder det tidigare beskrivna scenariot från en BB-avdelning som exempel. Beskrivningen av arbetsförhållandena och personalens egna utsagor uttrycker att man känner sig både otillräcklig och frustrerad och vanmäktig. Man känner sig också helt utan kontroll över skeendet även om man har god kontroll över sina egna uppgifter. Situationen innebär alltså risker för ohälsa men kan inte förstås utifrån de konventionella statistiska modellerna. Riskerna drabbar alla, på alla nivåer. I lika hög grad även ledningen och cheferna. När vi i ett nästa steg kopplar scenariot från BB-avdelningen till berättelsen om hur man arbetar med arbetsmiljöfrågorna blir det uppenbart att man inte har tillräcklig insikt om hur frustration och psykisk utmattning uppstår och att man är på helt fel spår i sina strävanden att komma till rätta med dem.

I ett avslutande avsnitt – Appendix – listar vi de riskfyllda reaktioner som vi med utgångspunkt från de olika scenarier som vi mött tycker behöver uppmärksammas. I listan anges också hur vi kopplar de arbetsförhållanden som där beskrivs till känslor av vanmakt, ovisshet och risk att överrumplas, oro att marginaliseras i arbetslivet och att på sikt ställas utanför den trygghet som arbetsgemenskapen erbjuder.

Konstruktiva initiativ i arbetsmiljöarbetet

Tillfällig oro torde drabba alla av och till utan att detta behöver hota hälsan. Det lär dock inte råda någon tvekan om att varaktiga negativa reaktioner inför sina arbetsförhållandena och arbetsuppgiften är inkörsporten till senare sömnsvårigheter och svårigheter att koppla av och återhämta sig. Det är inte svårt att förstå att den ständiga och oförlösta frustrationen inför sina arbetsförhållanden skadar den personliga självkänslan och naggar den professionella identiteten i kanten. Den ilska som sådana arbetsförhållanden väcker är dock ett friskhetstecken. Den skall inte dämpas eller reduceras. Den är ett tecken på ett levande engagemang. Det är inte frustrationen och stressen som i detta fall är det skadliga. Den är den utbredda känslan av besvikelse, att människor inte kommer till rätta med viktiga problem, att de ger upp sina ambitioner, att de kallnar i sitt engagemang, att de tystnar som oroar oss.

Det ligger inte i arbetsmiljöinspektionens uppdrag att anvisa hur man skall åtgärda de brister som uppmärksammas. För att kunna formulera våra krav och kunna avgöra om de förslag som kommer från arbetsplatsen med anledning av inspektionen är till fyllest eller ej, måste vi dock ha en egen uppfattning om vilken typ av insatser som är i linje med vår analys och vad som skulle kunna lösa upp problematiken, respektive inte skulle kunna hjälpa, i den aktuella situationen. Vi har därför utifrån denna analys ställt oss frågan vad vi menar skulle behöva göras i dessa fall; vad som skulle vara konstruktiva insatser. I Appendix har vi kompletterat listan över riskfyllda reaktioner med en lista över vilken typ av insatser som vi för respektive brist skulle tycka var ett konstruktiva initiativ med möjlighet att lösa upp den problematik som vi uppmärksammat.

För oss som inspektörer handlar det i första hand om att förstå det aktuella arbetslivets problematik så att de påfrestningar vi observerar blir synliga och diskuterbara med dem som berörs. När vi får förslag till åtgärder måste det framgå att man gjort en problemformulering som är i linje med vår analys, att man faktiskt kommit till rätta med frustrationen, att man funnit arbetsformer som tar hänsyn till de anställdas erfarenhet och kompetens, att man insett villkoren för att upprätthålla den dynamiska och kollektiva kompetensen som krävs i arbetslaget, att man hittat adekvata mötesformer där berörda kan öka sin förståelse för den verksamhet de deltar i osv.

Det saknas tyvärr i dag tillräckligt med goda exempel på sådana adekvata lösningar. Detta arbete måste bedrivas ute på arbetsplatserna. När vi använder de scenarios vi får fram ur våra fokusinspektioner kan vi som inspektörer i varje fall bedöma när föreslagna lösningar inte är tillfredsställande.

Ett exempel ur ett inspektionsmeddelande som bygger på ovanstående resonemang:

Som arbetsmiljöinspektionen uppfattat Ert sätt att organisera arbetet bedrivs det till största delen i självstyrande grupper och projekt. Arbetstagarna har här givits långtgående frihet att inom ramen för bestämda produktionsmål själva organisera och fördela arbetsuppgifterna sig emellan. Detta fungerar många gånger väl men det finns situationer som arbetsgruppen eller dess lagledare ändå inte själva klarar av att hantera. I denna situation(en) kan givetvis de formella cheferna/ arbetsledarna inte abdikera från problemen. Arbetsmiljöinspektionen uppfattar t.ex. att det finns en stark frustration hos medarbetarna över de störningar i verksamheten som hindrar att de uppsatta målen kan nås. Ett sådant hinder är materialbrist som uppges bero på externa och interna leveransproblem. Ett annat

Exempel på frustration

**Att inte kunna erbjuda det man anser
kunden/mottagaren har rätt att kräva**

**Oro för att inte kunna/orka hänga med
i utvecklingen**

**Att bli orättvist bedömd och inte kunna
föra sin talan**

**När ens engagemang och tid slösas bort
– att göra fel saker**

**När många i ens närhet reagerar eller
far illa och ingen gör något åt saken**

**När man inte känner sig respekterad
och när man inte kan göra sig förstådd
i sociala samspel och skyddad i den
sociala gemenskapen**

Figur 5. Ett exempel på en OH-bild som vi brukar visa vid återrapporteringen när vi vill uppmärksamma skillnaden mellan psykisk belastning och frustration/EÖ.

**Exempel på hinder
i en arbetsorganisation**

Arbetsväxling som inte fungerar

Uppsatta produktionsmål uppnås ej

Bristande maskinunderhåll

Ingen ingriper

Chefer har inte befogenheter

Slöseri med tid på irrelevanta saker

**Arbetsmodellen finns på papper
men fungerar inte i praktiken**

Figur 6. Ett exempel på en OH-bild som vi brukar visa vid återrapporteringen när vi vill uppmärksamma hinder i en aktuell arbetsorganisation/EÖ.

är att egna leveransförseningar av färdiga motorer är kopplat till brister i det förebyggande maskinunderhållet. Vi har också noterat att personalens upplevelser av att vara stressade är starkt knutet till uppföljningssystemet. Via bl.a. intranet rapporteras resultaten och personalen upplever sig ständigt jagade. Sammantaget konstaterar arbetsmiljöinspektionen att de anställda är bundna till produktionssystemet utan att kunna påverka eller åtgärda de brister som uppstår. Här ligger en arbetsmiljörisk som på sikt kan leda till ohälsa. Enligt arbetsmiljöinspektionens bedömning måste ledningen upprätta tydlighet och struktur i organisationen så att kraven i arbetsmiljölagen uppfylls. Det kan innebära att arbetsledningen tar ett större ansvar i det operativa arbetet, eller att de självstyrande grupperna ges ändrade förutsättningar att själva hantera de problem som uppkommer. Lagledarnas roll kan härvid behöva förtydligas.

Ur ett inspektionsmeddelande 2001/RP

Den paternalistiska undertonen som hälsorisk

Med paternalism menar vi ett sätt för överordnade att förhålla sig till personer som de anser befinner sig i underordnad ställning. Paternalismen uttrycks som en självgod och välvillig överlägsenhet. Välvilligheten är alltid enkelriktad. Den som är i underläge uppfattas vara i behov av upplysning, utbildning och styrning men också av att bli sedd och uppmärksammas, att få ledning, hjälp och stöd (Bauman 1999; Ramirez 2001).

Många vardagliga organisatoriska resonemang utgår fortfarande från Taylorismens klassiska principer. Enligt denna filosofi styrs och stabiliserar

verksamheten genom att de av ledningen beslutade målen bryts ner till flöden av operationer. För att kunna garantera kvaliteten måste varje operation specificeras så väl att felhandlingar och störningar undviks. Det skall således inte spela någon roll vad individen självständigt kan tänkas göra. Det viktiga är att denne följer det som redan är förplanerat och förstår och kan verkställa det som är föreskrivet i form av ritningar, strukturer, policies och planer. Om alla som arbetar med processen gör det de åtagit sig ” inom sin ruta” så uppstår resultatet. Om alla utför sina uppgifter inom ramen för de tillåtna felmarginalerna garanterar processen att resultatet varje gång har en given kvalitet.

Självfallet kan många ha varit delaktiga i att fatta beslutet om hur själva processen skall utformas men delaktigheten i själva arbetet får enbart karaktär av verkställande. Man skulle kunna ersättas av en robot – i princip. Man genomför så noga man kan det som redan är uttänkt. I detta scenario finns inga självständiga och handlande människor. Enligt Taylor och hans Scientific Management innebär arbetsledning att ta ansvar för slutresultatet, det vill säga att bemanna alla befattningar på varje arbetspass med rätt och kompetent personal och kontrollera att alla följer den uppgjorda planen.

Flera decenniers arbetsorganisatoriska forskning har pekat på negativa sociala och psykologiska konsekvenser av att forma arbetslivet efter denna typ av resonemang. Samtidigt är resonemang och praxis så djupt rotade att de inte så lätt kan överges – framför allt därför att de också inneburit en ökad produktivitet och förbättrat välbefinnande. Lösningen på detta dilemma har blivit att chefer och ledare utöver tidigare uppgifter också givits ansvar för att kompensera för och mildra de nackdelar som detta sätt att resonera inneburit.

Chefer och ledare förväntas således vara skickliga nog att hantera alla de klassiska så kallade personalproblemen nämligen:

- anställda som inte tar sitt ansvar; som inte ingriper trots att de ser att processen är på väg ”ur kurs”;
- anställda som inte är tillräckligt motiverade; som bara gör det de måste; som inte vill delta i verksamhetens utveckling;
- anställda som ser sig som robotar; som saknar självkänsla, värde och status;

Det är således enligt den moderna ledarskapslitteraturen och i samtalen man och man emellan ledarens uppgift att försöka skapa engagemang, förklara helheten och själva meningen med verksamheten, berätta om sina och den högre ledningens visioner, ge de anställda beröm och på alla tillgängliga sätt motverka att självbilden försvagas genom att på olika sätt markera att den enskilde är både sedd och hörd.

Erfarenheterna av denna paternalistiska lösning är negativa. Få chefer kan leva upp till dessa krav. Många drabbas själva av utbränning och psykosociala problem. Vi anser också att ju mer man hävdar att anställda blir sjuka och olyckliga om de inte blir sedda och hörda av sin ledning desto mera förstärker vi den negativa självbilden hos den anställde. Deras faktiska värde som aktörer i verksamheten förminskas. Den anställde blir en person som inte kan föra sin egen talan och som inte har ett självklart värde i verksamheten. De placeras, genom sättet att prata om verksamheten och dess krav på organisering, automatiskt i ett kränkande ”underläge”.

Det är således möjligt att det inte alls är odugliga chefer det handlar om utan att det är denna paternalistiska undertext i diskussionen om arbetsorga-

nisation och hälsa som skapar många av de hälsoproblem man finner idag (Starrin 2001).

När vi diskuterat ovanstående frågor i olika grupper har vi mött ett vanligt missförstånd - nämligen att vertikalt och horisontellt skulle vara olika organisationsformer eller förhållningssätt till organisering. Vi hör således utsagor av typen "här arbetar vi horisontellt" eller "det är väl inte möjligt att avstå från vertikala åtgärder".

Vertikalt och horisontellt beskriver inte organisationslösningar utan de relationer och de positioner som genereras i de händelsekedjor (scenarios) man medverkar i. Så som man agerat tidigare och så som skeendet utvecklas leder till förväntningar och föreställningar om hur framtiden kommer att gestaltas. Frågan är då om chefer och arbetstagare med sitt agerande, utifrån de föreställningar och förväntningar som redan kan finnas, förstärker vertikala eller horisontella relationer och förväntningar.

I den mån ledningen har eller har tagit sig legitimiteten att bestämma över vissa resurser, vara de som bestraffar eller belönar medarbetarna när de utför vad ledningen eller omvärlden uppfattar som ett gott arbete eller ser sig som de som skall ge stöd och hjälp och tillse att underställda får handledning och rätt utbildning så uppstår vertikala relationer och vertikala förväntningar. Se för övrigt Figur 1 på sidan 20. Sådana vertikala förväntningar och relationer kan vara synnerligen olämpliga om det visar sig att chefen eller ledningen inte har resurser eller förmåga att uppfylla dem eller om själva förhållningssättet upplevs paternalistiskt och störande av medarbetarna.

När man talar om att man arbetar "horisontellt" brukar man mena att man har hög grad av självständighet, delegering och därmed också delaktighet. Vanligen formuleras dessa i vertikala termer, exempelvis möjligheter att få hjälp och handledning, som framgår av figuren på sidan 20. Det handlar då fortfarande om vertikala relationer och positioner inom vilka identitetsupplevelsen hotas.

Många, som ansett sig ha goda relationer med sina arbetskamrater, blir förvånade när de befordras till chefer och de plötsligt upptäcker att relationerna förändras. I de vertikala relationerna uppstår en naturlig tystnad eftersom man uppfattar att man inte arbetar på lika villkor. I de horisontella relationerna kan man emellertid vidmakthålla en hög grad av öppenhet och transparens eftersom man inte behöver oroa sig för att obalansen i maktförhållandena kommer att medföra att man blir kränkt, marginaliserad, lurad eller missbrukad.

När man i arbetslivet i dag klagat över att ledningen inte får reda på eller vet vad som händer i verksamheten, exempelvis i samband med vanvård, mobbing, säkerhetsrisker, slarv etc eller att medarbetare inte följer uppsatta rutiner eller inordnar sig under givna mål så är detta inte en följd av bristande vertikala åtgärder. Det är snarare tvärtom. Tilliten och förtroendet har rubbats genom att man inte förstått att rätt bruka de vertikala instrumenten för att understödja och stärka de horisontella relationerna.

Paternalism är en vanlig tankefigur som vi alla använder oss av för att hantera tidigare kränkande och identitetshotande upplevelser. Konventionellt ledarskap kan helt i onödan förstärka sådana upplevelser och göra att denna tankefigur aktualiseras. De möjligheter som finns att använda horisontella relationer och positioner försvinner. Om samtidigt förhållandena är sådana

att kollektiv kompetens måste byggas upp och att horisontella relationer är nödvändiga för att verksamheten skall fungera, så uppstår frustration och sådana negativa arbetsförhållanden som hotar både effektivitet och hälsa.

När det konventionella ledarskapet kan bli ett hinder

Erfarenheterna från Taylorismens tid var att detaljstyrning i verksamheten skapade så stora problem att den måste kompenseras utanför arbetet och på områden där själva arbetet inte påverkades. Individen hade mycket outnyttjad tid under arbetsdagen och det fanns gott om "slack". Detta blev både dyrt och ineffektivt. Det var i princip detta "döda" handlingsutrymme som visade sig vara en så stor rationaliseringspotential att man i flera organisationer kunde skapa "magra organisationer" utan att det behövde innebära en ohälsosam ansträngning. Verksamheten organiserades bara om så att det handlingsutrymme som fanns byggdes in i strukturen och blev en del av arbetet.

I dessa verksamheter har man förstått nackdelarna med den klassiska organisationsteorin, sökt sig nya vägar och övergett de konventionella arbets- och ledningsformerna. Man har därvid strävat efter att försvaga de vertikala relationsmönstren istället för att som tidigare förstärka dem. Där har man istället försökt skapa stabilitet i verksamheten genom att stärka och utveckla vad vi här kallat horisontella partnerskapsrelationer. Där försöker man organisera sig utifrån ett scenario i vilket alla är autonoma människor som frivilligt väljer att medverka i en verksamhet därför att verksamheten som sådan har mening för dem.

Den systemteoretiska tanken har en lång historia inom organisationsläran (Andersen 1995; Bruzelius, Skärvad 1989). En så kallad intressentmodell utvecklades och lanserades i Sverige redan under 60-talet (Samuelsson 1974 a;b). Motsvarande grundtankar uttrycks i dagens språkbruk snarare i termer av nätverk där fristående och självständiga aktörer samordnar sina resurser inom de ramar man fått och accepterat.

I bilden av en nätverkstruktur kan man, liksom i intressentmodellen, inkludera både ägare, chefer, finansiärer, anställda och kunder. Alla ses som bidragande till verksamheten och alla har därför rätt att ställa krav på nätverket. Några aktörer bidrar med kapital, andra bidrar med arbetstid och kompetens. Några bidrar med en mycket speciell och sällsynt kompetens. Några andra bidrar genom sitt engagemang för verksamheten eller genom sin lojalitet till organisationen. Vilka krav och vilka rättigheter som kommer att uppfattas som legitima kommer säkert att under lång tid färgas av den kultur som varit förhärskande under industrialismens era. I princip har emellertid varje autonom aktör frihet att välja att lämna organisationen när helst den vill eller välja att stanna kvar.

På många arbetsplatser förefaller man emellertid inte insett de annorlunda aktiviteter som då behövs för att hålla en nätverksstruktur samman. Många ser fortfarande den vertikala strukturen med morötter och piskor som de enda sätten för en ledning att ingripa i verksamheten. Varje sådant ingrepp begränsar emellertid det faktiska handlingsutrymmet som var och en annars skulle ha.

Både morötter, piskor och uppföljningar i termer av olika nyckeltal ändrar förutsättningarna så att aktörerna inte självklart kan välja att göra det de annars skulle gjort, om de enbart skulle tagit hänsyn till vad deras egna

professionella kunnande säger dem är relevant att göra. Både morötter och piskor begränsar alltså alltid i praktiken det handlingsutrymme som var och en annars skulle förfogat över för att hantera en aktuell situation.

Vertikala åtgärder av denna typ bygger automatiskt in en oönskad rivalitet i många verksamheter just i skärningspunkten mellan vertikala och horisontella organiseringsprocesser. Både morötter och piskor försvagar den anställdes möjligheter att som aktör ta ansvar för sina val och återför oss till bilden av den anställde som en passiv verkställare av överordnades önsknings. Enbart ökad kunskap om hur ens egna val påverkar verksamheten kan öka det egna handlingsutrymmet och därmed den aktuella organisationens potential. Detta gäller både för ledning och anställda.

En viktig konsekvens av intressentfänkandets syn på frihet och beroenden i en verksamhet är att verksamheten inte kommer att fungera om de klassiska personalproblemen inte löses. Vidmakthåller man de paternalistiska resonemangen och föreställningarna lägger detta en ytterligare börda på chefer och ledningar såväl som att de medför störningar i produktionen. Dessa störningar skapar problem för de medarbetare som vill ta ansvar, som är engagerade och som är kompetenta nog att förstå vad som sker.

Vi möter här en ny typ av verksamhetsproblem som uppkommer ur en naturlig strävan mot ansvarstagande, engagemang och professionalitet men där dessa drivkrafter inte får utlopp. När verksamheten inte organiseras för att ta vara på dessa drivkrafter, skapar detta trovärdighetskrister och misstroenden, som får stora negativa psykologiska och sociala effekter.

De aktörer som ser potentialen upplever att verksamheten förslösar de möjligheter som finns. De ser framför sig möjligheter att erbjuda kunder,

elever och klienter det dessa skulle ha stor nytta av, vad dessa har moralisk rätt att kräva och vad som skulle skapa en stabil och långsiktig verksamhetsutveckling. De känner sig hindrade att göra den insats som skulle vara möjlig inom ramen för de resurser som finns. De uppfattar, genom att de inte kan komma till tals om det som fungerar dåligt, att deras personliga engagemang för verksamheten kränks och att det professionella kunnande de erbjuder inte respekteras.

Bristen på gensvar krymper personen. De som kan hitta ett alternativ lämnar verksamheten. De som blir kvar kan bara välja att distansera sig och göra sig oberörda. Den som inte blir berörd i sitt jobb blir med tiden ingenting värd. De reaktioner vi uppmärksammat i detta sammanhang återfinns också i sammanfattningen i Appendix.

Bristen på adekvat kommunikation skapar hjälplöshet

Verksamheten i ett nätverk blir pålitlig genom kommunikation. Solidariteten håller nätverket samman. Samtliga aktörer behöver löpande information och kunskap om hur verksamheten utvecklas och måste kunna se kopplingen mellan deras egna val och det som händer. Alla berörda behöver också hela tiden kunna avläsa de andra aktörernas avsikter och intentioner. Om den kommunikationsstruktur som finns huvudsakligen är formad för samtal och analyser i vertikal riktning så blir systemet instabilt och utfallet omöjligt att förutse.

Ett scenario från ett större industriföretag blir vårt exempel:

I ett av de mest framgångsrika större industriföretagen i Sverige, både när det gäller lönsamhet, produktivitet och kvalitet, har de goda resultaten uppnåtts genom att organisera arbetet så att produktionspersonalen hade stor frihet att själva organisera och styra verksamheten. Ett viktigt moment i detta arbete var att ha ständig uppsikt på de många olika variabler som kunde påverka produktionens kvalitet.

I samarbete med engagerade chefer och tjänstemän hade man skapat ett klassificeringssystem och ett uppföljningssystem med vilket den enskilde arbetaren kunde ta ställning till material, variationer, inställningar av maskinerna etc. Uppföljningssystemet användes också för att gemensamt i produktionen analysera hur man kunde förbättra produktiviteten och komma till rätta med eventuella kvalitetsbrister.

På direktiv från koncernledningen, som sitter i ett annat land, skall nu alla uppföljningssystem standardiseras så att de stämmer med den kommunikationsstruktur som man där vill ha. Detta innebär att hela det dataunderlag som den framgångsrika produktionen vilat på i ett slag förändras så att det blir oförståeligt för arbetarna men anpassat till koncernledningen. Detta skapar stor frustration hos personalen som nu inte kan göra det goda jobb de förut gjort. De känner också att de inte får förståelse för sina krav eftersom ledningen inte har haft tillräcklig förståelse för de konsekvenser för ledningsarbetet som det nya mer framgångsrika horisontella arbetssättet haft.

Berättelse från facklig företrädare vid ett seminarium

Ovisshet om hur man kan agera skapar oro och ilska men också hjälplöshet. Öppenhet och tydlighet vad gäller avsikter och ambitioner liksom insyn i

beslutsunderlag och pågående resonemang är självklara insatser som kan minska ovissheten. Det är dock viktigt att uppmärksamma att alla samtal som ger insikt om hur nätverket fungerar minskar ovissheten. Detta gäller även samtal som tydligt visar att systemet är sårbart och att solidariteten är svag. Vet man detta kan var och en anpassa sitt eget handlande till vad som visat sig i stället för att vara osäker på vad som gäller.

Kommunikationsstrukturen och ”så som man pratar om verksamheten och varandra” har en tendens att begränsa människornas möjligheter till att uttrycka annorlunda och avvikande meningar och synpunkter. Det är således viktigt att verksamheter också utvecklar fria fora – eller arenor – där språket kan utvecklas utifrån vad medarbetarna själva känner att de behöver kunna föra fram och analysera.

När man inte kan komma till tals om verksamhetens problematik hamnar många medarbetare i vad som kan kallas ansvarsdilemman (Wennberg 2000). Man tilldelas ansvar för ett resultat man inte kan påverka. Eller man känner sig tvingad att genomföra åtgärder som man enligt sitt professionella kunnande finner meningslösa eller i värsta fall grovt felaktiga. Den konventionella lösningen att fastställa befälsordningen löser varken oron för verksamhetens framtid eller frustrationen över att inte kunna göra sig förstådd.

Ett exempel från vården:

Sjuksköterskorna på avdelningen är synnerligen frustrerade över att de nya läkare som kommit inte är tillräckligt kompetenta enligt deras bedömning. Sköterskorna anser att läkarna ger felaktiga ordinationer. Samtliga sköterskor har lång erfarenhet inom avdelningen och väljer därför att i dessa fall inte

verkställa de ordinationer som läkarna skrivit in i journalen utan gör det som de menar är en korrekt åtgärd.

De nya läkarna är å sin sida minst lika frustrerade över att de i praktiken inte kan lita på att de ordinationer de givit också har fullföljts. Den information som finns i journalen kan vara missvisande. De får ansvar för en behandling de inte själva har kontroll över.

Ledningen har uppmärksammat på problemet från båda parter. För att komma till rätta med situationen gör man en tydlig delegationsordning. Där fastslås att läkaren är ansvarig – oberoende av erfarenhet. Sjuksköterskorna har inte rätt att själva ändra ordinationen.

Ur ett inspektionsmeddelande 2001

Problemet i exemplet är inte löst. Åtgärden har till och med gjort att frågan nu inte längre kan diskuteras. Det är fortfarande inte rimligt att tro att de erfarna sjuksköterskorna kommer att genomföra behandlingar de tror är till skada för patienterna. Ovissheten i verksamheten har ökat. Problemet har gått under jorden.

Systemet att genom direktiv styra praktik bygger på att tankar och intentioner formuleras av några och genomförs av andra. Självständiga aktörer handlar dock alltid i enlighet med sina egna intentioner och utifrån sitt eget goda omdöme. Deras tankar och intentioner är dock inte synliga för andra.

Det som är synligt är texter, prat och handling. Det är alltså genom texter, prat och handling som normer formas och omformas. Genom att verkligen ”höra” hur människorna talar när de känner sig fria att uttrycka vad de

faktiskt menar så har man möjlighet att genom det de säger förstå deras ambitioner och intentioner. Så skapas tillit.

Ett exempel från livsmedelsindustrin:

”Malkolm stod och packade filéer. Problemet verkade vara att Malkolm var obegåvad. Trots upprepad information om att han packade filéerna så tätt så att saften pressades ur fortsatte han med detta. Malkolm tycktes oemottaglig och okänslig för alla tillsägelser. Malkolm var ett problem både för arbetsledningen, kamraterna och för personalavdelningen.

En fördjupad analys genom samtal med alla inblandade visade att det sedan länge funnits ett problem med leverans av de lådor i vilka Malkolm packade filéerna. Besparingskampanjer och olika ambitioner i inköpsledet och en bristande logistik hade gjort att Malkolm hade förstått att han måste gardera sig för brist på lådor och etablerat rutiner som gjorde att han kunde klara sin värld. Argumentet att inte packa filéerna så tätt vägrade lätt mot ambitionen att inte stå där utan lådor”.

Berättelse från en personalchef vid ett seminarium

En återgång till vertikala strukturer och arbetsformer som visat sig ineffektiva och olämpliga är naturligtvis inte möjlig och kan inte accepteras. Man kan inte längre hävda att bristande ansvarstagande, bristande motivation och oförmåga att delta i verksamheten enbart är en ledningsfråga. Om man ser problemen på detta sätt gör man sig blind för de verksamhetsproblem som uppstår genom människors strävan mot ansvarstagande, mening och professionalitet. Det är dessa frågor och de hälsorisker som den okunskap som finns på detta område som vi behandlar i denna skrift.

Bristande tillit skapar oro

När man talar om en tydlig samvariation mellan ohälsa och sådana arbetsförhållanden där individen saknar inflytande över sin arbetssituation, menar man inte främst inflytandet i stunden. Oro genereras av tankar riktade framåt i tiden. Reaktionerna uppkommer när man inte känner tillit till att i framtiden ha inflytande över sin arbets- och livssituation. Självfallet bidrar historien till vilken bas som finns för tilliten men kanske inte på det linjära sätt som man ofta tänker sig.

I det moderna arbetslivet ingår ett stort mått av anspänning, problemlösning och ett ökat engagemang som en naturlig ingrediens. Arbetsformer som kräver eget ansvar och ökad professionalitet uppfattas eftersträvansvärda eftersom de upplevs vara mer stimulerande, omväxlande, personligt tillfredsställande och intressanta än de gamla. Alla människor, om de får tillfälle att med rimliga förutsättningar pröva på sådana arbetssätt, upplever sådana arbeten som berikande och positiva.

Förutsättningen för att en sådan önskad och naturlig anspänning inte skall vara en ohälsfaktor är att dessa reaktioner ingår i en god cirkel. Anspänningen måste leda till att man upplever sig ”komma vidare”, att situationen förändras så att man efter anspänningen kan tillåta sig en period av lugn, vila och återhämtning, att man får uppskattning och att man känner ökad tillförsikt inför de krav och svårigheter som kan uppkomma i en framtid.

Det måste vara ansvarstagandet, engagemanget och önskan att kunna hantera sin omvärld på ett kompetent sätt som är de naturliga och normala tillstånden och likgiltighet, distansering och uppgivenhet som är de onormala och onaturliga reaktionerna på livets och arbetslivets utmaningar. Om

individen inte anser att omvärlden låter sig påverkas av vad denne gör så förlorar denne sin ansvarskänsla. Om individen inte tycker sig kunna komma till rätta med situationen så förlorar denne sitt engagemang. Om individen inte tror sig kapabel att kunna undanröja de hot man ser framför sig så förlorar man sin självtillit

Exempel från ett inspektionsmeddelande

Arbetet är omväxlande, spännande, stimulerande, stressigt, man måste fatta snabba beslut vilket kräver mod och kompetens...

Arbetsbelastningen uppges vara generellt hög och har på de flesta håll ökat påtagligt sedan det nya systemet infördes. På vissa enheter har arbetet med det nya systemet lagts på tidigare arbetsuppgifter och gett en orimlig arbetsbelastning. Det är ytterst tungrovt med det stora antal blanketter som måste fyllas i, upp till 13 st. för ett beslut. "Vi producerar mer papper än någonsin"...

Förutom att arbetsuppgifterna är många är arbetet ryckigt bl.a. på grund av många mål och direktiv. Detta tillsammans med brist på framförhållning leder till svårigheter att planera, att de måste gasa och bromsa samtidigt. En av enheterna har särskilt varit föremål för flera organisationsförändringar vilket bland annat lett till trötthet för förändringar och andra påfrestningar. På en enhet ses övertalighet som ett hot. Det har förekommit att personalen vid klagomål fått till svar att "det är bara att gilla läget".

Ur ett inspektionsmeddelande 2001/MT;AL

Otydliga gränser för handlingsutrymmet skapar osäkerhet och otrygghet

Eftersom psykisk hälsa enligt vissa definitioner är liktydigt med att ” inte känna sig som offer för omständigheter” så har ökad delaktighet och inflytande länge betraktats som vägar att skapa en mera hälsoskapande arbets-situation. Det kan synas vara en självklar lösning på stress att delegera ytterligare ansvar och att öka allas handlingsutrymme. Man glömmer då att moderna verksamheter också präglas av ett ökat ömsesidigt beroende och att misstag, felaktigheter och olämpligt handhavande i vår tid får mycket större konsekvenser än förr.

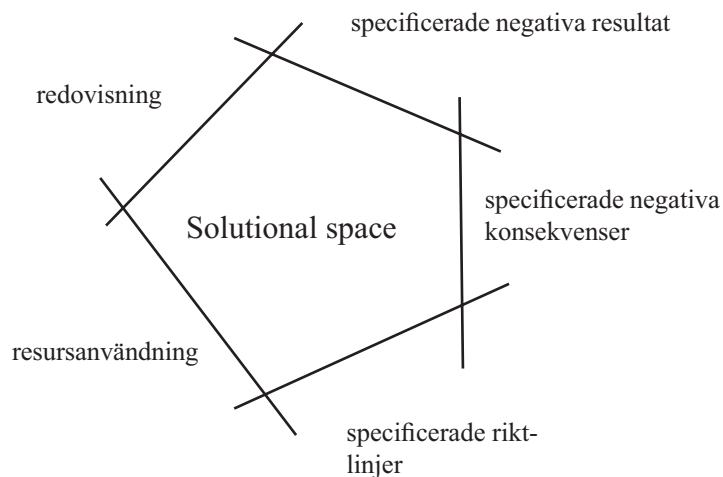
Vi tycker oss i det moderna arbetslivet ha mött en helt motsatt problematik än det som präglade verkstadsindustrin under 1970 och 80-talen, då många av våra strategier för det goda arbetet formulerades. Stora grupper av anställda ser sig nu som autonoma aktörer. De har ett i princip oändligt stort handlingsutrymme. De har tillåtelse att fatta nästan vilket beslut som helst – men de är ytterst osäkra på utfallet.

Det handlar för dessa personer ibland om en genuin ovisshet. Ingen kan egentligen veta vad som är rätt att göra därför att situationen är ny och unik. Det finns inga handböcker att tillgå. De måste välja och de måste senare stå till svars för sitt val. De inser att deras val kan ha mycket stor betydelse – för andra människors framtid – och för dem själva. Deras arbetsmiljöproblem löses absolut inte med ökad delaktighet.

För vissa kan problemet till och med vara att de behöver hjälp att se att de faktiskt inte är så delaktiga som de tror. Vi har till exempel mött personer

inom vård och omsorg som lever i tron att den utvecklingsstörde patientens aggressiva utagerande enbart beror på hur de som personal har agerat. Deras problem är att de har en orealistisk bild av vilket inflytande de faktiskt har på skeendet. Bristen på realism leder till förvirring och förtvivlan när gjorda åtgärder bara slumpartat får avsedd effekt.

Mycket av den osäkerhet vi möter i arbetslivet handlar dock om att man är osäker på hur det socialt konstruerade systemet skulle reagera om man skulle handla annorlunda än man alltid har gjort. Man vet inte hur kolleger



Figur 7. Termen "Solutional space diagram" är hämtad från Galvin Whitaker (1997): *Some developments from Lewin's dynamic models*. I brist på bättre översättning använder vi uttrycket *handlingsutrymme* på svenska även om *handlingsutrymme* för oss är ett mera "socialt och mentalt" begrepp. Exemplet ovan är hämtat direkt från en diskussion om det "faktiskt möjliga" på en större svensk arbetsplats.

skulle reagera om man gjorde det som ur det egna perspektivet förefaller klokt. Skulle de uppfatta det som ett övertramp på deras revir? Skulle möjligen mitt handlande begränsa deras handlingsutrymme? Skulle mitt handlande kanske inte alls bli accepterat och förstått? Skulle jag klara av att förklara varför jag valde att göra det jag gjorde? Inför valet att inte bli förstådd och riskera sitt upparbetade förtroendekapital är det lätt att välja att göra som man alltid gjort. Trots att man vet att det inte är det bästa möjliga. Och man vet att man gjort ett fegt val och att man kanske lämnat någon i sticket.

Ett exempel från en modernt organiserad verksamhet:

I de fall vi har övergått från en uppifrånstyrd organisation till en mer "federal" modell med väsentligt större handlingsfrihet för enskilda personer och arbetsgrupper visar det sig alltid att människor själva formulerar begränsningarna mycket snävare än vi förutsett. Oron att några skall missbruka sin frihet är klart överdriven. Oklarheten om vilka konsekvenser det skulle få att utnyttja tidigare oprövade delar i sitt handlingsutrymme innebär i stället att man blir extra försiktig och konservativ. Inte sällan uteblir därför den förväntade större flexibiliteten och verksamheten fortsätter i precis samma arbetsformer som tidigare. Ökad frihet måste därför alltid kompletteras med ett tydliggörande av de ramar inom vilka man gemensamt är överens om att utfallet måste ligga. Ett hälsosamt och effektivt handlingsutrymme måste alltså vara stort. Det måste också vara synnerligen tydligt vad avser kopplingen till utfall och konsekvenser. Osäkerhet om var gränserna går skapar otrygghet.

Skapandet av ett realistiskt och användbart handlingsutrymme kräver samtal i vilka allas olika ambitioner, intentioner, idéer

och uppfattningar kan brytas. Sådana samtal ingår normalt inte i den teori för företagsledning som är vanlig hos dagens konsulter och företagsledningar.

Berättelse från en avdelningschef vid ett seminarium

De som saknar förmåga att ”förhandla fram” rimliga överenskommelser, som tillfredsställer olika personers behov av handlingsutrymme och engagemang, brukar reducera alla motivationsproblem till lojalitetsfrågor. De kommer då i konflikt med de medarbetare som har en mer varierad syn på arbetsförhållandena och som också vill hedra de horisontella kvaliteterna. Konflikten kan emellertid inte synliggöras eftersom man har så olika utgångspunkter för det som behöver diskuteras. De som förstår bredden i verksamheten beskriver för oss att de uppfattar sig som ”seende bland blinda”.

Detta bygger in en konflikt i dagens arbetsliv där många kunniga, lojala och plikttrogna medarbetare upplever sig behöva arbeta för ”två herrar”. De tvingas dels försöka vara lojala mot vertikala direktiv, och dels uppfylla de horisontella krav och åtaganden de konfronteras med i den praktiska verksamheten. Den trötthet och den uppgivenhet de upplever uppstår därför inte av mängden arbete utan av ansträngningen att hela tiden försöka kombinera ledningens krav med egna ambitioner och professionella normer. Den konflikten är personlig och kan inte lösas med mer resurser. Den kan man bara komma till rätta med genom att utveckla verksamheten så att den blir förenlig både med vertikala direktiv och horisontella krav och ambitioner. Resonemanget återfinns också i sammanfattningen i Appendix.

Vi har också mött många i det moderna arbetslivet som känner att deras engagemang missbrukats. De tycker att de lurats att engagera sig i företagets överlevnad och produktivitet utveckling. De har lurats att tro att om de bara kunde uppvisa god lönsamhet så skulle verksamheten inte läggas ner. Senare beslut har sedan visat att sådana utfästelser inte alls gäller. Känslan av att vara en person som andra tar sig rätten att grundlura får konsekvenser för dessa personers självbild och för tilliten till andra.

Behovet av tillit till sig själv och andra missuppfattas ofta som en vertikal fråga. Av Aaron Antonovskys (1991) och annan forskning om hälsa visar det sig att det är lika viktigt att man känner tillit till sin egen förmåga att hantera sin sociala kontext som att man har tillit till ledningen. Vid våra fokusinspektioner kan vi höra uttryck för sådan oro som vi kan härleda till denna typ av frustration som till exempel:

- oro att drabbas av helt oförutserbara omorganisationer,
- oro att inte bli förstådd,
- oro för att man förslösar sin tid och sin energi på sådant som ändå inte hjälper,
- oro för att man skall bli utbytt om man inte håller måttet,
- oro för att man inte kommer att räcka till,
- oro för att inte bli tagen på allvar
- oro för att ingen skall uppskatta eller bry sig om det engagemang man visar

Sammanfattningsvis ger Fokusinspektioner oss stora möjligheter att ”höra” om de som deltar resonerar på ett sådant sätt att det finns risk att de kommer att drabbas av ohälsa. Inte av arbetsmiljön i sig utan av det sätt på vilket de uppfattar den och genom det samspel de etablerar med sin omvärld.

Appendix

Sammanställning av

reaktioner, arbetsförhållanden och konstruktiva åtgärder

som vi genom våra Fokusinspektioner
funnit möjliga att knyta till
ohälsan i det moderna arbetslivet.

Obs!

Den efterföljande tabellen skall
läsas över hela uppslaget

Riskfyllda reaktioner som vi uppmärksammat bland professionella aktörer

UTTRYCKER VANMAKT

Känner vanmakt, förstår inte hur verksamheten utvecklas, saker bara händer utan att någon egentligen bestämt detta; anvisade nyckeltal uppfattas missvisande.

BESKRIVER SIG ÖVERLASTAD

Tänjer sig till det yttersta för att parera den negativa utveckling man upplever; att ge upp sina ambitioner skulle innebära ett alltför högt pris.

VISAR IRRITATION

Irritation över hur andras beslut och aktiviteter hindrar och försvårar det egna arbetet.

UTSTRÅLAR UPPGIVENHET

Är desillusionerad; har gett upp sina ambitioner; visar förlust av självrespekt; har tystnat.

Vad vi ser som medverkande till att dessa reaktioner uppkommer	Vad som när detta uppmärksammas skulle vara konstruktivt att ta initiativ till
Personerna verkar inte kunna överblicka verksamheten; ser inte det simultana samspel som skapas när självständiga personer handlar.	Samtal över yrkes- och avdelningsgränser så att andras handlingar blir förutsebara och begripliga och så att man kan se hur egna handlingar påverkar andras handlingsutrymme..
Personerna verkar inte komma till tals om hur man upplever den aktuella utvecklingen; kan inte göra sig förstådda kring de problem de ser.	Gemensamma samtal mellan ledning och medarbetare om den utveckling man ser framför sig.
Personernas frustration får inte något konstruktivt utlopp utan leder till konflikter.	Samtal som tydliggör de beroenden som finns i systemet.
Professionella eller idéburna ambitioner beaktas inte i diskussioner och samtal om verksamhetens framtid.	Skapa tid för reflektion kring den egna professionella teoribasen; var och en måste själv böttna i vad som skiljer det jag i min profession uppmärksammar från det andra förefaller se.

Riskfyllda reaktioner som vi uppmärksammat bland professionella aktörer

UTTRYCKER ATT YRKESSTOLTHETEN KRÄNKTS

Känner sig tvingad att utföra ett arbete som man är rädd inte kommer att betraktas som fullgott bland kolleger och omvärld; den professionella hedern kränks.

BESKRIVER RISKER FÖR MARGINALISERING

Känner att det egna handlandet får allt mindre betydelse för vad som händer; upplever att den egna kompetensen marginaliseras; drunknar i rutinarbete.

SÄGER SIG BLI NEDLÅTANDE BEHANDLAD

Känner sig nedlåtande beskriven som en utbytbar kugge; som någon som måste tas om hand, motiveras, stimuleras och kontrolleras; någon som ”måste gilla läget”.

UPPLEVER SIG HINDRAD

Känner sig hindrad att göra det man anser skulle innebära en konstruktiv utveckling för verksamheten och erbjuda produkter/tjänster av god kvalitet.

Vad vi ser som medverkande till att dessa reaktioner uppkommer	Vad som när detta uppmärksammas skulle vara konstruktivt att ta initiativ till
<p>Man har abdikerat inför verksamhetens problem; åstadkommer inte tillräckligt bra lösningar på aktuella verksamhetsfrågor; förmår inte gemensamt erbjuda det man anser att klienten/patienten/kunden har rätt att få.</p>	<p>Verksamhetsanalyser som tillåter flera perspektiv än hittills så att de faktiska begränsningarna blir tydligare.</p>
<p>Ingen verkar förstå hur ”oplanerade konstituerande processer” bidrar till marginalisering av vissa personer och grupper.</p>	<p>Personliga utvecklingsplaner där den enskilde kan formulera en rimlig fortsatt yrkeskarriär - i den nuvarande eller i en annan verksamhet.</p>
<p>Man samtalar om verksamheten enbart i vertikala och paternalistiska termer och skapar ett scenario som ”till ingen gör” människorna.</p>	<p>Introducera samtal som skapar ett scenario där människorna betraktas som autonoma aktörer.</p>
<p>Rutiner och stödjande processer är utformade utan hänsyn till de anställdas faktiska kunnande och erfarenhet.</p>	<p>Analyser som förmår visa hur respektive personers handlingsutrymme samtidigt kan innebära inskränkningar i andra personers handlingsutrymme.</p>

Riskfyllda reaktioner som vi uppmärksammat bland professionella aktörer

KÄNNER SIN KOMPETENS ÅSIDOSATT

Uppliver att det professionella kunnandet inte respekteras; att engagemanget i verksamheten avvisas.

BESKRIVER FRUSTRATION

Ovisshet; ilska; känslor av hjälplöshet. Frustration över meningslösa möten där av alla redan känd information läses upp. Frustration över att åtgärder genomförs som försvårar det dagliga arbetet.

RISKERAR ATT BLI ORÄTTMÄTIGT ANKLAGAD

Ansvarsdilemman; tilldelas ansvar för skeenden man inte kan påverka; känner sig tvingad att genomföra insatser man inte tror på.

KÄNNER SIG PRESSAD

Vårda att behöva välja, ta ställning och fatta beslut på allt för oprecisa analyser och underlag; ambivalens

Vad vi ser som medverkande till att dessa reaktioner uppkommer	Vad som när detta uppmärksammas skulle vara konstruktivt att ta initiativ till
Rutiner och stödjande processer är utformade utan hänsyn till de anställdas ambitioner och till deras behov av handlingsutrymme.	Utvecklande av för alla parter bättre och mindre låsande överenskommelser.
Det saknas kommunikationsstrukturer som löpande erbjuder de anställda sådan kunskap om ”tillståndet” i verksamheten som de behöver och om de andra aktörernas avsikter och intentioner.	Komplettering av de informationsrutiner som finns med möten och samtal som ökar systemets transparens.
Verksamheten analyseras enbart i vertikala termer; vem som är chef över vem; det saknas arbetsformer och möten där meningsfullheten i olika förslag görs tydlig.	Analyser som synliggör hur skendet påverkas av de aktörer som berörs; fokus på det som kan påverkas genom annorlunda egna val.
Analyser som utgår från föråldrade modeller över hur trovärdiga data kan genereras; oklarhet om hur det sociala systemet reagerar.	En utökad retorisk process både före och efter varje kartläggning så att insamlade uppgifter blir mera precisa svar på de frågor man ställer sig och som därför underlättar ställningstaganden.

Riskfyllda reaktioner som vi uppmärksammat bland professionella aktörer

UTTRYCKER OSÄKERHET

Osäkerhet om i vad mån egna förslag och aktiviteter skulle bli förstådda och rättvisande bedömda av de andra aktörerna.

BERÄTTAR OM SIG SOM FÖRVIRRAD

Förvirring över att gjorda insatser inte får avsedd effekt.

VISAR ANTAGONISM

Klagomål över att medaktörerna inte utnyttjar sitt fulla handlingsutrymme; inte tar sitt ansvar; inte utnyttjar den potential som finns; är inskränkta, förändringovilliga, motsträviga.

KÄNNER SIG UTLÄMNAD

Uppfattar att man inte får de besked man behöver; att målen är oklara; att ledningen inte berättar hur det är tänkt.

BESKRIVER SIG SPLITTRAD

Känner sig ambivalent; upplever oförenliga krav.

Vad vi ser som medverkande till att dessa reaktioner uppkommer	Vad som när detta uppmärksammas skulle vara konstruktivt att ta initiativ till
Brist på kunskap om hur andra aktörer betraktar den aktuella situationen.	Samtal som kan särskilja genuin osäkerhet och den som bara är brist på adekvat information om det socialt konstruerade system man ingår i.
Orealistiska antaganden om sitt eget inflytande.	Gemensamma analyser av hur skendet blir till och hur de problem man vill åtgärda uppstår.
Oklara gränser för respektive handlingsutrymmen; oklara överenskommelser.	Samtal som löpande klargör var gränserna går; där överenskommelser kan bekräftas och omförhandlas.
Oklara överenskommelser med varandra och en otydlig bild över det egna handlingsutrymmet.	Samtal som utgår från ett handlings-teoretiskt perspektiv så att potentialer, beroenden och behovet av överenskommelser kan synliggöras.
Vertikala direktiv är inte utformade så att de är förenliga med de horisontella ambitionerna.	En verksamhetsutveckling som strävar mot att göra åtgärder som uttrycker det vertikala perspektivet förenliga med det som behöver bli gjort utifrån det horisontella perspektivet.

Litteraturreferenser

Följande böcker och tidskriftsartiklar har bidragit med tankar och begrepp under vårt arbete med denna rapport. De flesta referenser är sådana texter som givit oss viktiga uppslag och perspektiv och som varit betydelsefulla i sin helhet för vårt tänkande. Vi har därför inte funnit anledning att referera dem i texten.

Några av dessa referenser bedömde vi vara mindre allmänt kända bland läsare av texter kring arbetsmiljöfrågor. Dessa finns därför refererade på sedvanligt sätt i texten .

Referenser

Abrahamsson L (2000): Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Borea förlag.

Alvesson M, Deetz S (2000): Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.

Andersen JA (1995): Ledelse och ledelseteorier. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Antonovsky A (1991): Hälsans mysterium. Stockholm: Natur och Kultur.

Arbetsmiljöinspektionen (2000a): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Örebro: Arbetsmiljöinspektionen (Yrkesinspektionen).

Arbetsmiljöinspektionen (2000b): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Örebro: Arbetsmiljöinspektionen (Yrkesinspektionen).

Berggren C, Brulin G och Gustafsson L (1998): Från Italien till Gnosjö. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning. Nya jobb och företag. Rapport nr 5.

Beskow J (2001): Hjärnstress – några begrepp och perspektiv. I Wennberg BÅ, Hane M, Beskow J: Samtal som formar ett psykiskt friskt arbetsliv. Abonnemangsrapport 86. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Bruzelius L, Skärvad PH (1989): Integrerad organisationslära. Lund: Studentlitteratur.

Czarniawska B (1999): Det var en gång en stad på vatten. Berättelser om organisering och organisering av berättelser i Stockholm. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.

Ekman G (1999). Från text till batong – om poliser, busar och svenner. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Eriksen E O (1997): Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner. Göteborg: Daidalos.

Folkhälsokommittén (1997): Tillitsbristsjukdomar. Myt eller verklighet. Regeringskansliet ISBN 91-630-6011-6.

Giddens A (1996): Modernitetens följder. Lund: Studentlitteratur.

Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. En studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg: Bokförlaget Bas Handelshögskolan Göteborg.

Hertting A, Samuelsson J (red)(2000): Smärta och trötthet – ohälsa i tiden. Lund: Studentlitteratur.

Hjern B (2001): Välfärdsstatens institutioner och de multipla behovsmänniskorna. I Gröning Degerlund L oa (red): Riv ner – bygg nytt! En debattbok om samhällsstrukturer vid ett vägskäl. Söderhamn: Tjänsteforum.

Högström A, Bark M, Bernstrup S oa (1999): Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation. Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier.

Liedman S-E (1999): Att se sig själv i andra – om solidaritet. Falun: Bonniers förlag.

Lund M (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I Aronsson G (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Marklund S (red)(2000): Arbetsliv och hälsa. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Ramirez JL (2001): Den omhuldade friheten, vad är det? I Socialstyrelsen: Utan fast punkt. Om förväotning, kunskap, språk och etik i socialt arbete. Stockholm: Socialstyrelsen.

Ruth, W (1995): Arbetslivets dramaturgi. teatern som förändringsmodell för förändringsprocesser. *Arbete Människa Miljö & nordisk ergonomi* 4/96, pp217-223

Ruth W (2001a): The Collective Eye- an extension of the ActivityTheoretical Approach through the Practical Use and Theoretical Frameworkof Human Interactive Methods in Process of Change. I Juul-Jensen U. (ed) (2001) *Narrativity-Subject-Society*, selected papers from the ISCRAT'98 Congress. Aarhus University Press.

Ruth W. (2001b): Arbetslivets dramaturgi. Teatern som förklaringsmodell av förändringsprocesser - ett handlingsteoretiskt perspektiv. Working paper. Luleå: Arbetsvetenskapliga institutionen Luleå tekniska universitet.

Rydén L (2001): Horisontell kommunikation i vertikala organisationer - tankar om framtidens ledarskap. Abonnemangsrapport 87. Degerfors: Samarbetsdynamik,.

Samuelsson K (1974a): Företaget och dess relationer. Stockholm: Gleerup.

Samuelsson K (1974b): Medbestämmande och medinflytande. Stockholm: Förlags AB Centrum.

Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund:Studentlitteratur.

Sjöstrand SE (1999): Om ledarskap i näringslivet. I Arbetslivsdelegationens slutbetänkande. SOU 1999:69.

Sjöstrand SE, Sandberg J, Tyrstrup M (1999 b): Osynlig företagsledning. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Trollestad C (1994): Människosyn i ledarskapsutbildning. Dalkarlsberg: Nya Doxa.

Wennberg BÅ (2000): En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M, Rydén L (2001): Ett attraktivt arbete - den gemensamma sektorns konkurrensmedel. Abonnemangsrapport 84. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Whitaker D, Whitaker G (1997): Kurt Lewin. His dynamic and forced field models in contemporary research, management and practice. Abonnemangsrapport 61. Onsala: Samarbetsdynamik AB.

