

KOMMA TILL TALS KOMMA TILL SIN RÄTT KOMMA TILL RÄTTA MED

Om organisatoriska arbetsmiljörisiker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem

Lisbeth Rydén

LISBETH RYDÉN (f. 1967) är civil-ekonom och filosofie master med inriktning på organisering och ledning. Lisbeth har sedan slutet av 1990-talet på olika sätt arbetat med psykosociala arbetsmiljöfrågor. Under 2010–2015 bedrev hon ett forskningsprojekt om organisatorisk arbetsmiljö vid Malmö högskola där hon utforskade och utvecklade en metodik för att bedöma organisatoriska arbetsmiljörisiker, kallat *Diskursiva arbetsmiljörisiker*.

Lisbeth Rydén driver sedan 2009 företaget EllErr Konsult. Du kan läsa mer om Lisbeth på www.ellerr.se.



”Det är ett annorlunda sätt att gripa sig an frågorna som sätter fingret på vad jag känt men inte haft ord att uttrycka.”

”Det satte ett helt annat ljus på det jag varit med om. Det blev lättare att se varför det blev som det blev och också lättare att gå vidare.”

”Det var konkret. Det var inte bara ‘vi behöver samtala mer’, ‘ha fler möten’ eller ‘vara snällare’ mot varandra. Det gav ny luft i samtalen så vi kom framåt.”

”Det visar på att det går att göra något åt en situation. Även om det kan ta tid och kräva uthållighet. Det är vi som skapat den och då kan vi också ta oss ur den tillsammans. Det ger hopp och gör oss inte till offer. Eller förövre.”

”Det går att tillämpa överallt oavsett organisationsform. Det krävs inga nya strukturer, inga nya koncept. Det utgår från det som är och arbetar vidare på det.”

KOMMA TILL TALS KOMMA TILL SIN RÄTT KOMMA TILL RÄTTA MED

Om organisatoriska arbetsmiljörisiker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem

Lisbeth Rydén

Lisbeth Rydén
EllErr Konsult
Björnstorpsvägen 253-23
244 95 Dösjebro
www.ellerr.se

KOMMA TILL TALS KOMMA TILL SIN RÄTT KOMMA TILL RÄTTA MED
© 2015 Lisbeth Rydén

Grafisk formgivning: Fridha Henderson, Didacta AB, Malmö, www.didacta.se
Lektör: Kristina Jägfeldt, Spyglass Text, Lund, www.spyglasstext.se

ISBN 978-91-637-9034-8

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	8
Varför läsa den här boken?.....	10
Allt är inte stress	10
... eller dåligt ledarskap.....	11
Vad kan det då vara?.....	12
Bokens upplägg	14
Krav/kontroll som kontrast.....	14
Bokens olika delar	14
DEL I · DISKURSIVA ARBETSMILJÖRISKER	
Att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön.....	17
Krav/kontroll och ansträngning/belöning.....	17
Modellerna räcker inte till.....	19
En diskursiv ansats för riskbedömning.....	21
Varför en diskursiv ansats?.....	21
Vad menas med diskurs?.....	22
Diskursernas funktionssätt.....	23
Att göra en diskursiv bedömning.....	25
Att skapa ett underlag	25
Att analysera	26
Att presentera och intervensera.....	28
Vem kan göra en diskursiv riskbedömning?	29
Vilken sorts risker kan uppmärksammas.....	32
När diskurserna marginaliserar: Att inte räknas	32
När diskursen bestämmer vad som får sägas: Att inte komma till tals.....	33
När diskurserna är motstridiga: Att inte kunna försvara sig.....	34
När diskurserna avpersonifierar: Att endast tilltalas som funktion och inte som person.....	36
När diskurserna blockerar handling: Att inte kunna agera i enlighet med sitt kunnande	37
När diskursen blockerar lösningar: Att inte komma till rätta med sina verksamhetsproblem ..	39

Sammanfattande om riskerna.....	42
Övergripande risk: Att bli någon man inte vill vara.....	44
Hur allvarliga är de diskursiva riskerna?	46
Identitet och identitetsarbete.....	47
Hur skiljer sig de diskursiva riskerna från krav/kontroll-riskerna?.....	50

DEL II · HANTERA

Hur kan man hantera riskerna?.....	56
Att inter文enera diskursivt.....	58
Interventionsprocessen	59
Uppmärksammandet som intervention	59
Att inte stärka det man vill motverka	60
Att hitta bryggan till en alternativ diskurs.....	63
Att värna det sunda.....	64
Formandet av referenspunkter.....	65
Att konfrontera oförenligheter.....	67

DEL III · FÖREBYGGA

Organisatorisk skyddsron– ett arbetsmaterial för arbetsplatsen.....	71
Om arbetsmaterialet.....	71
Svårt att komma igång?.....	72
Svårt att komma vidare?	73
Aspekt 1: Att komma till tals.....	74
Aspekt 2: Att komma till sin rätt	75
Aspekt 3: Att komma till rätta med sina verksamhetsproblem.....	77

DEL IV · BEDÖMA

Fyra exempel på bedömning.....	80
Socialkontoret.....	81
Socialkontoret: Bedömning och diskussion.....	82
Grundskolan.....	87
Grundskolan: Bedömning och diskussion.....	88
Äldreboendet	92
Äldreboendet: Bedömning och diskussion	93
Myndigheten	98
Myndigheten: Bedömning och diskussion	99
Slutord.....	104
Efterord av Töres Theorell.....	106
Referenser.....	109
Slutnoter.....	111

FÖRORD

Den här boken har kommit till med hjälp av tre huvudsakliga byggstenar. Den första är det forskningsprojekt jag under fem år drev vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA), Malmö högskola. Projektet finansierades av AFA Försäkring och resulterade i den metodik för att bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker jag kallar *Diskursiva arbetsmiljörisker* och som beskrivs i den här boken. Stort tack till AFA Försäkring för den möjligheten!

Den andra byggstenen är min praktiska erfarenhet av att på olika sätt ha arbetat med psykosociala arbetsmiljöfrågor sedan slutet av 1990-talet. Det är framför allt erfarenheten av att de traditionella modellerna inte riktigt räckte till, som har varit drivkraften bakom själva forskningsprojektet: Skulle man kunna angripa de psykosociala arbetsmiljöfrågorna på ett annat sätt och i så fall hur?

Praktiken har också varit drivkraften bakom skrivandet av boken. Jag vill att resultatet av min forskning ska kunna tillämpas och omsättas i det dagliga livet på våra arbetsplatser. Jag har därför gjort en bok som fokuserar på exempel från praktiken, både i redogörandet av min forskning i Del I & II, i framtagandet av *Organisatorisk skyddsrand* som finns i Del III och i de exempel på bedömning som finns i Del IV.

Den tredje byggstenen är ett stipendium från Sten K Johnssons stiftelse som gjort det möjligt att inte bara lita till min egen förmåga vad gäller exempelvis läsbarhet, språkgranskning och grafisk formgivning. Stort tack till Sten K Johnssons stiftelse för detta!

Utöver den professionella hjälpen har en mängd människor varit delaktiga i forskningsprojektet såväl som i produktionen av boken. Stort tack till alla som har ställt upp med tid och engagemang och som på olika sätt gett mig återkoppling.

Ett extra varmt tack till deltagarna vid Forskarbyn Ölsdalens OPEN 2014 som fick läsa och kommentera det första utkastet och, som alltid, ett alldeles särskilt varmt tack till Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB.

Lisbeth Rydén
Dösjebro, augusti 2015

VARFÖR LÄSA DEN HÄR BOKEN?

ALLT ÄR INTE STRESS ...

Jag träffade en gång på en chef som inte visste vad hon gjorde för fel. Hon hade en medarbetare som under en längre tid påtalat att arbetsbelastningen var för hög. Eftersom det var en engagerad chef som tog sitt arbetsmiljöansvar på allvar, omfördelade hon arbetet så att belastningen minskade. Istället för tacksamhet från medarbetaren möttes chefen av frustration över lösningen. Chefen hade ju gjort allt rätt – lyssnat och agerat. Arbetsbelastningen hade ju minskat. Varför blev medarbetaren inte nöjd?

På en annan arbetsplats var en medarbetare på väg in i väggen. Hon arbetade hårt för att få verksamheten att flyta så bra som hon tyckte att kunderna hade rätt att kräva. Hon slet också med att försöka uppmärksamma sin omgivning på alla de hinder som fanns för att få till ett flyt i verksamheten. Omgivningen tolkade hennes propåer som att hon var stressad och hon blev rådd att uppsöka en massör eller gå en mindfulness-kurs för att lära sig slappna av. Det blev droppen som fick bägaren att rinna över. Hur hon än försökte prata om olika verksamhetsfrågor så hörde hennes omgivning bara "stress". Hon insåg att det inte gick att få till en annan diskussion och att hennes ansträngningar hade varit förgäves. Utmattningen blev ett faktum.

I det första fallet är det medarbetaren som definierar sin situation som stress på grund av arbetsbelastning. I det andra är det omgivningen som tolkar signalerna som stress. I båda fallen görs "korrekta" insatser respektive ges "korrekta" råd. I båda fallen blir det bara värre.

... ELLER DÅLIGT LEDARSKAP

Ett annat begrepp som ofta används för att definiera problemen på en arbetsplats är "dåligt ledarskap". Definieras problemen som "dåligt ledarskap" eller som "en chefsfråga" behöver man åtgärda chefen. Hen skickas på kurs för att lära sig bli en bättre chef eller så byts hen ut. Inte sällan visar det sig efter ett tag att det inte blev så mycket bättre. Förklaringar som "det sitter i väggarna" används för att beskriva varför det hela tiden blir som det blir. Det är en förklaringsmodell som sällan är hjälpsam för att komma till rätta med problemen då den gör de berörda till maktlösa offer för omständigheterna. De där "väggarna" kan man inte göra något åt.

Exemplen ovan är tyvärr inte ovanliga. Jag har i mitt arbete både som forskare och som konsult, mött en mängd olika människor som saknar ord för att beskriva sin situation. I brist på bättre har de använt begreppet stress eller skylt det mesta på chefen. Alla kan känna igen sig i den problembeskrivningen – de flesta har någon gång varit stressade och de flesta har erfarenhet av en icke fungerande chef – och det är lätt att få medhåll. Tyvärr leder det ibland till helt felaktiga analyser och emellanåt även till åtgärder som förvärrar situationen.

"I BRIST PÅ BÄTTRE HAR DE ANVÄNT BEGREPPET STRESS ELLER SKYLLT DET MESTA PÅ CHEFEN."

VAD KAN DET DÅ VARA?

Erfarenheten att traditionella sätt att angripa en osund arbetsituation ofta leder till en än värre situation har varit drivkraften bakom det forskningsprojekt vars resultat presenteras i den här boken. Om det inte är arbetsbelastning eller dåliga chefer, vad kan det då vara? Det är det jag har funderat på i mitt forskningsprojekt och det jag beskriver i den här boken.

Det angreppssätt jag har utforskat och den metodik jag därigenom utvecklat kallar jag Diskursiva arbetsmiljörisiker¹. Diskurs är ett mångfacetterat begrepp men enkelt uttryckt är det hur vi tänker och pratar om något: den bakomliggande logiken, det som styr organiserandet på arbetsplatsen. Det som svarar på frågor som: Vad är det som gör det rimligt eller önskvärt att göra så men inte så?

I projektet har jag utforskat hur man med hjälp av ett diskursivt angreppssätt kan förstå något om den organisatoriska arbetsmiljön. Resultatet av utforskandet presenteras i den här boken. Jag har presenterat min forskning för människor i olika positioner och funktioner och överlag fått positiva reaktioner.

Det diskursiva angreppssättet har således visat sig vara både relevant och hjälpsamt för att förstå varför det blir som det blir och för möjligheten att ta tag i det som inte fungerar.

Ambitionen med den här boken är att du som läser den ska ha nytta av den i ditt arbete, oavsett om du är arbetstagare, chef, skyddsombud, student eller om du arbetar som fristående konsult, inom företagshälsovården, på personal/HR-avdelningen eller på annat sätt är intresserad av organisatoriska arbetsmiljöfrågor.

POSITIVA REAKTIONER:

"Det är ett annorlunda sätt att gripa sig an frågorna som sätter fingret på vad jag känt men inte haft ord att uttrycka."

"Det satte ett helt annat ljus på det jag varit med om. Det blev lättare att se varför det blev som det blev och också lättare att gå vidare."

"Det var konkret. Det var inte bara 'vi behöver samtala mer', 'ha fler möten' eller 'vara snällare' mot varandra. Det gav ny luft i samtalen så vi kom framåt."

"Det visar på att det går att göra något åt en situation. Även om det kan ta tid och kräva uthållighet. Det är vi som skapat den och då kan vi också ta oss ur den tillsammans. Det ger hopp och gör oss inte till offer. Eller förövre."

"Det går att tillämpa överallt oavsett organisationsform. Det krävs inga nya strukturer, inga nya koncept. Det utgår från det som är och arbetar vidare på det."

Även om forskningsprojektet framför allt har varit inriktat på att utveckla en metodik för att bedöma arbetsmiljörisker på en arbetsplats, har det visat sig att även många enskilda, som är eller har varit i en svår situation, haft nytta av att förstå det diskursiva perspektivet. Många har hört av sig och sagt sig ha fått en annan förståelse för varför det blev som det blev och därigenom har det blivit enklare antingen att hantera situationen eller att lägga den bakom sig.

BOKENS UPPLÄGG

KRAV/KONTROLL SOM KONTRAST

En ambition med boken är att bidra till ett mer precist språk för att prata om hur arbetet påverkar oss som människor. Jag gör det genom att jämföra det diskursiva angreppssättet med den mer traditionella krav/kontroll-modellen². Jämförelsen är inte till för att kritisera krav/kontroll-modellen, utan för att göra det tydligare vad det diskursiva angreppssättet tillför i förhållande till hur vi vanligen bedömer arbetsmiljörisker.

BOKENS OLIKA DELAR

Syftet med boken är att beskriva grunderna för den diskursiva ansatsen, vilken sorts risker som man därigenom kan uppmärksamma samt hur man kan tillämpa ansatsen för att bedöma sin egen eller andras organisatoriska arbetsmiljö.

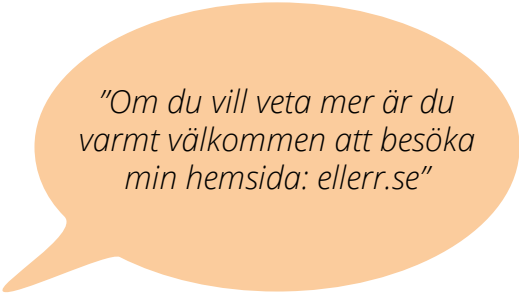
I Del I *Diskursiva arbetsmiljörisker*, presenterar jag bakgrunden till och resultatet av det forskningsprojekt jag 2010-2015 bedrev vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA), Malmö högskola. Jag går kort igenom bakgrunden till projektet, beskriver hur man kan göra en diskursiv bedömning av arbetsmiljön, vilka risker jag har uppmärksammat med metodiken samt för en diskussion kring varför riskerna är relevanta och angelägna att förstå.

I Del II *Hantera*, beskriver jag vad man kan göra för att hantera och intervensera i de diskursiva riskerna samt en del svårigheter och fallgropar förknippade med det.

I Del III *Förebygga*, beskriver jag tre aspekter som man kan använda på den egna arbetsplatsen för att göra en organisatorisk skyddsron. Aspekterna går också att använda i arbetet med att bedöma andras arbetsmiljö. Materialet är ett kondensat av forskningen, men knyter också an till mina erfarenheter av att ha arbetat med organisatoriska riskbedömningar de senaste 15 åren.

Del IV *Bedöma*, består av ett antal arbetssituationer som jag analyserar med hjälp av de tre aspekterna. Här diskuterar jag också en del andra vanliga sätt att formulera problem på arbetsplatser, vilka skillnader det blir och konsekvenserna av det.

Om du har frågor om bokens innehåll eller om du vill veta mer om min forskning, mitt företag eller mig som person är du varmt välkommen att besöka min hemsida: ellerr.se eller kontakta mig via e-post: lisbeth.ryden@ellerr.se.



"Om du vill veta mer är du varmt välkommen att besöka min hemsida: ellerr.se"

ATT BEDÖMA DEN ORGANISATORISKA ARBETSMILJÖN

KRAV/KONTROLL OCH ANSTRÄNGNING/BELÖNING

Den absolut mest vanliga modellen för att bedöma psykosociala arbetsmiljörisker i Sverige är krav/kontroll-modellen³. Med krav avses de krav som ställs på den som arbetar och med kontroll avses vilka möjligheter (beslutsutrymme) det finns för den enskilde att möta kraven genom att påverka arbetssituationen vad gäller exempelvis flöde, tempo, arbetsmetoder och pauser.

Krav/kontroll-modellen pekar på att olika kombinationer av krav och kontroll ger olika utfall framför allt vad gäller hjärt-kärlsjukdomar. Den mest ohälsosamma arbetssituationen är den där kraven i arbetet är höga men kontrollen (beslutsutrymmet) över arbetet är låg, vilket skapar en så kallad anspänd situation.

Kombinationen låga krav och låg kontroll betecknas som passivt arbete och är enligt modellen den näst mest ohälsosamma situationen med risker för lägre motivation, engagemang och produktivitet. Anledningen till att det inte är lika riskfyllt som det "anspända arbetet" är att de som befinner sig i en sådan situation inte lika ofta möter hot eller stress. Att både ha höga krav och hög kontroll anses däremot som ett aktivt och utvecklande arbete. Det ideala arbetet (ur hälsosynpunkt) är det med låga krav och hög kontroll.

Socialt stöd har tillkommit som en senare dimension för att förklara varför en del människor, trots en ur modellens perspektiv ohälsosam situation, inte drabbas av ohälsa⁴. Ett gott socialt stöd kan dämpa effekterna av en anspänd arbetssituation och ett dåligt socialt stöd kan förvärra en i övrigt relativt bra situation.

Krav/kontroll-modellen används numera inte enbart för att bedöma risken för hjärt-kärlsjukdomar utan även för andra stressrelaterade sjukdomar⁵.

Den näst mest vanliga modellen⁶ för att bedöma den psykosociala arbetsmiljön är ansträngning/belönings-modellen⁷, som innebär att missnöje med belöningen för ens ansträngningar påverkar ens välbefinnande. Missnöjet kan ligga i en upplevd obalans mellan ansträngning och belöning – materiell, psykologisk eller social – eller en upplevd asymmetri i ömsesidigheten i utbytet mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Obalanserna skapar en emotionell belastning som i sin tur genererar ohälsa. I förhållande till krav/kontroll-modellen har ansträngning/belönings-modellen emellertid en relativt liten betydelse för hur vi pratar om och definierar organisatoriska arbetsmiljörisker.

”TVÅ GRUNDLÄGGANDE
PROBLEM MED MODELLEN
VILL JAG ÄNDÅ LYFTA UPP.”

Det är som sagt inte min avsikt att kritisera eller analysera krav/kontroll-modellen. Två grundläggande problem med modellen vill jag ändå lyfta upp. Det ena är just att den är så dominerande. Den som någon gång har gått en kurs i arbetsmiljö

eller som någon gång har fyllt i en enkät har antingen hört talas om modellen eller fyllt i frågor baserade på den. Därigenom har den också satt agendan för vad som räknas som viktiga aspekter av den organisatoriska arbetsmiljön. Att ha en modell som är så dominerande är problematiskt eftersom det begränsar vår förmåga att både formulera och komma till rätta med våra problem. Det låser oss vid en sorts problem och en sorts lösningar.

Det andra är att krav/kontroll-modellen utgår från en vertikal syn⁸ på arbetslivet med chefen som den som ansvarar för att allt ska vara bra och den anställde som ska tas om hand. Det är ett arbetsliv många av oss varken har eller vill ha. De frågor som baseras på krav/kontroll-modellen blir då i många fall irrelevanta. Eftersom de ställs bidrar de ändå till att stärka den vertikala linjen och därmed en makt- och ansvarsfördelning som ofta är, inte bara irrelevant utan även både orimlig och opraktisk i dagens arbetsliv.

MODELLERNA RÄCKER INTE TILL

De traditionella modellernas giltighet för att förstå det moderna arbetslivets risker ifrågasätts emellertid alltmer. I en studie⁹ om utvecklingen av de psykosociala faktorerna och därtill förknippad ohälsa under 1990-talet, pekar resultaten på att det inte längre finns några "hälsosamma" arbeten. Människor blir fortfarande sjuka av "dåliga" förhållanden, men det blir de även av "bra" förhållanden.

Ett exempel på när de traditionella modellerna inte räcker till beskrivs utförligt i en dansk bok *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning* av Buch, Andersen & Sörensen¹⁰, som baseras på en studie om så kallade kunskapsarbetare¹¹. Studien visade att det som upplevdes som stressande (belastning) också var det som gjorde arbetet värt att göra (begejstring). Att ta bort det som stressade skulle samtidigt göra arbetet ointressant och i vissa fall till och med meningslöst.

Det som angavs som givande och motiverande med att arbeta – problemlösning, frihet och att få arbeta med något man ser som meningsfullt – bidrog också till det som upplevdes som negativt med att arbeta: Är jag tillräckligt bra? Är arbetet tillräckligt bra utfört? Har mitt arbete *betydelse* för andra?

De danska forskarna pekar också på att de strategier som kunskapsarbetarna använder för att skydda sig också på samma gång riskerar att göra dem sjuka. Om man till exempel känner att ens arbete alltmer saknar mening kan man välja att distansera sig från det ("detta är bara mitt arbete, det är inte den jag är"). Till slut är man en person som gör meningslösa saker, vars arbete inte gör skillnad och som egentligen inte längre arbetar självständigt utan bara följer regler, direktiv och uppmaningar.

Buch, Andersen & Sörensen skriver också att de traditionella stressdiskurserna inte förmår formulera och därmed inte heller fånga den här sortens problem. Det går inte att lösa med stresshantering, gränsvärden eller uppmaningar att arbeta mindre. Den här sortens stress har en annan karaktär och den är inte i första hand knuten till för mycket, för länge eller för svårt. Den traditionella stressdiskursen förmår därmed inte fånga den dynamik och mångtydighet som kännetecknar den sortens situationer. De pekar därför på behovet av en ny begreppsapparat rörande arbetsförhållanden och hur de påverkar oss.

Det är just denna utmaning – att bidra till en ny begreppsapparat för att bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker – som varit drivande för det forskningsprojekt som presenteras i den här boken.

"Den här sortens stress har en annan karaktär och den är inte i första hand knuten till för mycket, för länge eller för svårt."

EN DISKURSIV ANSATS FÖR RISKBEDÖMNING

VARFÖR EN DISKURSIV ANSATS?

Att utforska den organisatoriska arbetsmiljön innebär att fokusera på organisationen och hur den påverkar individen. Den traditionella och dominerande forskningen inom detta fält klassificerar begreppet "organisation" i aspekter såsom storlek, bransch, typ av styrsystem, plats i produktionskedjan och begreppet "individer" som representanter för kategorier i form av ålder, kön, antal anställningsår, utbildning, inkomst, position.

Ett annat sätt att se på begreppet organisation är att se det som ett organiserande, något som blir till och upprätthålls genom att vi gör som vi gör. Det främsta verktyget vi har för att skapa vårt organiserande är

språket. När vi pratar på jobbet om jobbet bestämmer vi vem som gör vad, vem som bestämmer över vad, vem som har ansvar för vad, vem som "har rätt" att delta i olika möten, vem som "har rätt" till viss information, vem som "har rätt" att lägga sig i. Man kan se det som om organisationen skapas genom språket och språkandet. Den viktigaste aspekten av begreppet organisation blir då inte storleken, branschen, organisationsformen, lönenivån eller könsfördelningen utan *hur vi pratar om jobbet på jobbet*.

"DET FRÄMSTA VERKTYGET
VI HAR FÖR ATT SKAPA VÅRT
ORGANISERANDE ÄR SPRÅKET."

Vi pratar däremot inte om vad som helst eller ens hur som helst. Det vi säger knyter an till något som vi tror att andra kan förstå. Det knyter an till resonemang (diskurser) som vi – av en mängd olika skäl – ser som relevanta att knyta an till. Dessa resonemang är mer eller mindre medvetna

och därmed också mer eller mindre medvetet valda. En del är så självklara att vi inte ens behöver uttala dem. De är grundantaganden som ofta inte blir synliga förrän vi träffar på någon som resonerar annorlunda.

De diskurser som styr arbetets organiserande har en stor inverkan på hur vi "har det på jobbet". De påverkar vad vi ser som sant, rätt, rimligt, önskvärt och relevant. De påverkar vad vi uppmärksammar, hur vi formulerar det vi uppmärksammar, hur vi tolkar och bedömer en situation och därmed också hur vi handlar. Trots att diskurserna har en stor inverkan på vårt organiserande är de inte en del av de etablerade tillvägagångssätten att bedöma arbetsmiljörisker. Projektets syfte har därför varit att utforska hur ett sådant tillvägagångssätt – en diskursiv ansats – skulle kunna se ut samt vilka risker som därigenom skulle kunna uppmärksammas.

VAD MENAS MED DISKURS?

Ordet diskurs har många olika innebörder. Det gemensamma för de olika innebörderna är att det handlar om språk i någon mening. Begreppet diskurs används i denna studie i fyra olika avseenden som alla hänger samman med varandra och är framför allt inspirerat av Michel Foucault¹².

För det första används diskurs som ett *allmänt begrepp för språk och språkande* och dess betydelse för våra liv. I uttrycket "diskursiv ansats" används begreppet på ett sådant allmänt sätt. Det markerar att ansatsen har en språklig inriktning, men säger inte så mycket mer om hur språket spelar roll för studien eller hur det kommer att analyseras.

För det andra används diskurs som en benämning på ett sätt att tänka och prata kring en specifik fråga. Diskurs betecknar då ett *system av tankar*, värderingar, idéer med mera som tillsammans skapar ramarna för det vi normalt brukar beteckna som sant, rimligt, möjligt, bra, önskvärt respektive osant, orimligt, omöjligt. Exempel på den sortens genomgripande tankesystem är kapitalism eller mänskliga rättigheter.

För det tredje används begreppet diskurs för att beteckna det vi i dagligt tal skulle kalla *resonemang*. Diskurser kan därmed beteckna både "stora" diskurser såsom kapitalism eller mänskliga rättigheter, men det kan också vara "små" diskurser (resonemang) som uppstår eller produceras i mycket mindre gemenskaper såsom en yrkeskår eller en arbetsplats. Många resonemang bildar tillsammans ett tankesystem eller så kan man säga att ett tankesystem ger upphov till, eller är styrande för, många olika resonemang. Vad som är delen och vad som är helheten (om det finns någon), hönan eller ägget, är därför inte heller självklart.

Slutligen används begreppet för att beteckna det lokala språket och språkandet i en specifik gemenskap. "*Såsom det pratas*" på exempelvis en arbetsplats kan sägas vara just den arbetsplatsens diskurs.

De olika beteckningarna hänger ihop, även om de används för att beteckna olika nivåer på diskursbegreppet. Man skulle kunna säga att den diskursiva ansatsen i denna studie utgår från en lokal diskurs (bedömningsunderlaget) för att kunna uppmärksamma några av de diskurser (större övergripande tankefigurer) som gör det möjligt att prata som man gör på arbetsplatsen, det vill säga diskurser som direkt eller indirekt gör det rimligt, legitimt eller möjligt att säga som man säger och göra som man gör.

DISKURSERNAS FUNKTIONSSÄTT

Enligt Foucault¹³ är en diskurs, genom sitt sätt att fungera, framgångsrik när det gäller att försvara sig. Den försvarar sig genom att definiera vad som är *möjligt att säga och vad som är möjligt att förstå* inom rådande diskurs (tankesystem/logik).

Den försvarar sig också genom att definiera *vem som har rätt att uttala sig* inom diskursen. Om man inte har rätt att yttra sig inom en diskurs kan man inte heller påverka den. Det spelar då ingen roll vad man säger utan om man anses ha rätt att yttra sig överhuvudtaget, vilket är beroende av

position, kunskap, kön, ekonomi eller något annat som diskursen bestämmer som relevant. Eftersom diskurserna försvarar sig så framgångsrikt är de svåra att förändra. Det går, men det går ofta mycket trögt.

Det ligger också i det diskursiva funktionssättet att *sträva efter dominans*. Eftersom diskursen definierar vad som är sant blir det självklart att så många som möjligt borde omfattas av denna sanning. De diskurser som inte håller med om sanningen kan då antingen ignoreras (inte ges utrymme) eller aktivt bekämpas. Vad som är sant blir en kamp mellan diskurserna där det, enligt respektive diskurs, endast kan finnas en segrare. Båda kan inte vara sanna samtidigt.

Det finns ingen absolut definition av begreppet diskurs. Det viktiga är kanske emellertid inte hur begreppet definieras utan hur det kan tillämpas för att uppmärksamma, bedöma och hantera organisatoriska arbetsmiljörisker – en tillämpning som kommer att förtydligas i följande kapitel.

ATT GÖRA EN DISKURSIV BEDÖMNING

ATT SKAPA ETT UNDERLAG

För att göra en diskursiv bedömning behöver man ett underlag där de diskurser som styr organiserandet på arbetsplatsen blir synliga. Jag använder framför allt fokusgrupper (samtal i grupp)¹⁴ eftersom det har visat sig överlägset när det gäller att få till ett sådant underlag.

Ibland är samtal i grupp inte möjliga av praktiska skäl och ibland medger inte samtalsklimatet det och då får man använda intervjuer. Även när fokusgruppen är den huvudsakliga formen för att få fram ett bedömningsunderlag kan man ibland också behöva komplettera med enskilda intervjuer med intressenter på och runt arbetsplatsen. Intervjuer är således möjliga, och ibland det enda möjliga, men fokusgrupper är absolut att föredra.

”INTERVJUER ÄR MÖJLIGA
MEN FOKUSGRUPPER ÄR
ABSOLUT ATT FÖREDRA.”

Fokusgruppens styrka ligger i att när deltagarna pratar om det de har gemensamt är det mer sannolikt att det är arbetsplatsens repertoar av diskurser som träder fram, och inte, som i enskilda intervjuer, den enskildes repertoar. Det går däremot inte att fråga en grupp vilka diskurser eller tankefigurer som råder på arbetsplatsen. (Det går i princip inte att svara på.) Det jag frågar gruppen är ”hur det är” att arbeta på just den här arbetsplatsen.

Den beskrivning av sin situation som deltagarna i fokusgruppen ger skriver jag därefter ner i en löpande text. Texten behövs för att det ska vara möjligt för samtliga inblandade att läsa och ta ställning till underlaget.

Detta dels för dem som är med i fokusgruppen (att de håller med om att underlaget stämmer vad de ville säga om sin situation), dels för övriga på arbetsplatsen för att de ska veta vad det är för underlag som ligger till grund för analyserna, men också för att de ska kunna komplettera eller protestera mot beskrivningen.

ATT ANALYSERA

När underlaget är klart, det vill säga när de som varit med om att ta fram underlaget anser att det är tillräckligt rättvisande för "hur de har det", börjar själva analysen. Den består normalt av ett antal steg:

A. Generellt kan man säga att jag börjar med att ställa frågor *till bedömningsunderlaget*. (OBS! Inte samma frågor som till fokusgruppen.) Frågor jag ställer till materialet är av typen: Vad är det för grundantaganden om arbete, ledarskap, medarbetarskap, verksamhet, kunder eller uppdrag som gör:

- det rimligt och möjligt att säga X eller att göra Y?
- det orimligt eller omöjligt att säga Z eller att göra Q?
- att vissa lösningar är möjliga/rimliga respektive omöjliga/orimliga?

Genom att ställa frågor till materialet får man ledtrådar till vad det är för tankefigurer som styr organiserandet på arbetsplatsen. Efter ett tag framträder en del som är mer dominant och styrande än andra.

- B. Därefter tar jag tankefigurerna, var och en för sig, och försöker förstå i vilken riktning de enskilda tankefigurerna skulle driva verksamheten om de helt fick dominera organiserandet på arbetsplatsen. Därigenom kan de svårigheter och dilemman som uppstår när de olika tankefigurerna samtidigt tillämpas eller slåss om utrymmet bli tydliga. Då kan man förstå hur de samverkar eller motverkar varandra och därigenom skapar de situationer som de berörda har uppgett som mindre tillfredsställande.
- C. Nästa fråga är: Vad händer om man fortsätter att resonera som man gör? Kommer problemen att kunna lösas eller kommer de att cementeras, fördjupas, breda ut sig? Eftersom det är ett sätt att bedöma *ris*ker är det ju inte säkert att situationen har fallit ut i ohälsa eller sjukskrivningar än. För att kunna arbeta förebyggande är det därför viktigt att förstå och tydliggöra vad som kommer att hända om allt förblir som det är.
- D. Om det framstår som önskvärt att göra något åt situationen blir den sista frågan: Finns det andra sätt att se på och prata om de situationer och fenomen de beskriver? Detta behövs för att kunna intervensera i den diskussion som förs. Att bara peka på problemet är sällan hjälpsamt för att komma vidare.

Genom hela processen är det också angeläget att uppmärksamma de diskurser som behöver värnas eller stärkas för att få till ett sunt organiserande. Det gäller ju att inte bara bedöma riskerna i den organisatoriska arbetsmiljön utan också potentialerna.

”Det är angeläget att uppmärksamma de diskurser som behöver värnas eller stärkas för att få till ett sunt organiserande.”

ATT PRESENTERA OCH INTERVENERA

När bedömningen är gjord är det dags för återkoppling till arbetsplatsen. Syftet är inte att berätta för de berörda "hur de har det", utan snarare att stämma av så att bedömningen verkar rimlig även i deras öron. Det är också en stor del av interventionen¹⁵ att göra arbetsplatsen uppmärksam på vilka diskurser som styr organiserandet och vilka effekter de genererar. Vid det här tillfället bör man också visa på andra sätt att tänka kring de aktuella frågorna och att det organiserande man upprätthåller inte är hugget i sten.

Den diskussion som presentationen skapar är också intressant: Om jag säger att jag har tolkat deras situation på det här viset och att jag ser de här riskerna, vad tycker de berörda om det? Hur reagerar de och på vad? Vad tycker de är värt att göra något åt? Vad är önskvärt, rimligt och möjligt att förändra? Vad vill man värna? Vad vill man absolut inte förändra? Vad är man rädd att förlora? Vad väljer man att prata om och vad pratar man inte om – och varför?

Även om förslag på alternativa sätt att tänka kring olika fenomen möts av kritik har de en viktig funktion eftersom de visar att det går att tänka annorlunda. När man ser att det går öppnas möjligheten att det troligen även finns andra sätt att se på en situation. Att veta *att* det finns alternativ är en bra start för att utforska om man kan hitta sundare tankefigurer att bygga sin verksamhet på.

De diskussioner som uppstår när man presenterar sin analys, eller vid andra tillfällen, är också värdefullt underlag för det framtida förändringsarbetet. Att höra vad som sägs (ur diskursiv synvinkel, inte bara de exakta orden) i varje diskussion, inte bara i de inledande fokusgrupperna, är en viktig del av processen.

VEM KAN GÖRA EN DISKURSIV RISKBEDÖMNING?

En fråga som ofta dyker upp är: kan "vem som helst" göra diskursiva riskbedömningar? Mitt svar är: I princip ja, men det underlättar om man kan en del om organisering. Detta dels för att kunna urskilja diskurserna, dels för att kunna introducera andra relevanta diskurser. Annars är risken stor att man bara stärker de diskurser som har skapat den situation man är frustrerad över.

En annan aspekt av frågan är: Kan vem som helst göra det *var som helst*? I princip är svaret ja även här men med några förbehåll. Det ena är legitimitetsfrågan. "Vem som helst" kanske inte har legitimitet att bli inbjuden till att vara en del av en sådan process. Det kan röra sig om kunskaper och erfarenheter av att leda grupper, av arbetsmiljöarbete, av svåra situationer eller av branschen, men det kan också röra sig om vilken position man har internt. Ses man av arbetsplatsen som tillräckligt självständig i förhållande till den interna hierarkin och till de problem man tycker att man har?

En annan aspekt är möjligheten att höra diskurserna. Jag har vid flera tillfällen genomfört fokusgrupper där jag tillsammans med deltagarna har genererat en beskrivning av den situation de befinner sig i. När kollegor, chefer och fackliga representanter därefter har läst texterna så ser de inget i dem. Materialet möts med kommentarer som "det där känner vi igen", "det har vi hört länge" och "det där var väl inget nytt, bara samma gamla vanliga visa".

Det krävs alltså att man kan höra vad som sägs. Om man är en del av en verksamhet är det lätt att man blir "hemmadöv". För att kunna höra vad som sägs är det en fördel, och ofta ett måste, att ha minst ett ben utanför verksamheten, det vill säga att man har en viss distans till den. Det är bara om man vet att man kan resonera annorlunda som man kan höra vad

som sägs. Om man inte tror att det går att resonera annorlunda blir det som sägs sanningar, antingen helt självklart och därmed ointressant, eller en grundförutsättning, det vill säga inget att göra något åt, inget man kan ifrågasätta eller diskutera.

Att ha minst ett ben utanför verksamheten underlättar också möjligheten att kunna intervensera. Om man inte ser några alternativ till den diskurs som råder kan det bli svårt att problematisera eller konfrontera den. Då återstår ju nästan bara att hjälpa de berörda att gilla läget.

Att bidra till en förändring kan därför vara svårt om man 1) inte har legitimitet bland de berörda att engagera sig på detta sätt i verksamheten eller 2) inte kan "höra" vad som sägs, och 3) inte kan introducera alternativa diskurser. Det förstnämnda kan bara avgöras i den aktuella situationen. De två sistnämnda är däremot något man kan öva upp sig i.¹⁶

Jag har ovan pekat på några möjligheter och några svårigheter med att genomföra en diskursiv riskbedömning av arbetsmiljön. Övning ger färdighet och det finns ofta bara en väg för att lära sig och det är att göra det. I den här boken får du som ska utföra riskbedömningen både teoretisk grund och praktiska exempel. Förutom det så är mina råd:

- **Att göra det tillsammans** med en kollega – i alla fall till en början.
- **Att vara varsam med de människor du möter.** Det diskursiva angreppssättet går ut på att förstå och diskutera den bakomliggande logiken för människors handlande och dessa logikers konsekvenser – inte att bedöma enskilda människors tillkortakommanden eller brister eller spä på idén att det är det som är problemet.
- **Att inte vara alltför tvärsäker** på analysen – gör gärna riskbedömningen tillsammans med någon innan du/ni presenterar analysen för arbetsgruppen. Någon som är tillräckligt insatt för att förstå hur det kan vara och samtidigt tillräckligt "utanför" för att förutsättningslöst kunna diskutera: Är detta en rimlig analys? Är den välgrundad? Är den relevant? Är den hjälpsam?
- Att inta samma hållning när du presenterar din analys för de berörda, det vill säga **var öppen för att du kan ha feltolkat eller missförstått.** Bra att komma ihåg är att det inte spelar någon roll om du har "rätt" om det ändå inte går att prata om eller förstås i det sammanhang det gäller. Din analys är just *din* analys. Detta är vad *du* hör/ser/förstår grundat på det underlag som finns. Analysen kan vara aldrig så välgrundad, insiktsfull och relevant, är den inte möjlig att förstå eller prata om för de inblandade så blir den meningslös. Mitt råd är därför att se presentationen av analyserna snarare som tillfällen att pröva dina analyser än att övertyga andra om dess sanningshalt eller briljans.

VILKEN SORTS RISKER KAN UPPMÄRKSAMMAS?

Hittills har jag presenterat en kort bakgrund till varför det behövs fler sätt att formulera och angripa de organisatoriska arbetsmiljöfrågorna, gått igenom grunderna för den diskursiva ansatsen samt kort beskrivit hur man kan gå tillväga för att göra en diskursiv riskbedömning. För många känns det kanske fortfarande något abstrakt och kanske en aning akademiskt. Om så är fallet, tänkte jag råda bot på det genom att med hjälp av konkreta exempel ur verkligheten beskriva de risker som jag har kunnat uppmärksamma med det diskursiva angreppssättet.

De risker som beskrivs nedan exemplifieras med utgångspunkt i fyra olika yrkesgruppers beskrivningar av sin situation: barnskötare på en kommunal förskola, mellanchefer inom en socialtjänst, kunskapsarbetare inom en statlig verksamhet samt lärare på en F-9-skola.

NÄR DISKURSERNA MARGINALISERAR: ATT INTE RÄKNAS

EXEMPEL: Diskursen om förskolan har förändrats de senaste decennierna. Förskolans funktion är inte längre att vara ett ställe att ha barnen medan föräldrarna arbetar utan en pedagogisk verksamhet som barnen har rätt till. Enligt en annan diskurs kan inte vem som helst bedriva pedagogisk verksamhet, för det behöver man pedagogisk kompetens. Pedagogisk kompetens har den som har en akademisk examen i ämnet (förskollärarkompetens eller annan likvärdig examen). Till den pedagogiska verksamheten räknas inte bara de aktiviteter som görs utan även dokumentationen av dem och av barnens utveckling samt de systematiserade och formaliserade föräldrakontakterna.

Diskursen om förskolan som pedagogisk verksamhet hakar tag i diskursen om att pedagogisk kompetens är lika med förskollärarexamen. Därmed stängs barnskötare som yrkesgrupp effektivt ut från att räknas som "riktig" förskolepersonal. Det finns en uppenbar risk för att någon eller några av de personer som är engagerade i verksamheten blir någon som inte räknas, någon vars erfarenhet inte efterfrågas, någon vars kunnskap inte duger.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är *hur olika diskurser samspelar för att stänga ute eller marginalisera* en yrkesgrupp, i detta fall, men skulle lika gärna kunna vara en person, en funktion, en verksamhet eller dylikt.

NÄR DISKURSEN BESTÄMMER VAD SOM FÅR SÄGAS: **ATT INTE KOMMA TILL TALS**

EXEMPEL: Mellancheferna i socialtjänsten beskriver en oklarhet kring huruvida deras handlingar kommer att granskas i ljuset av om de följde reglerna eller i ljuset av om det kan bedömas vara ett gott socialt arbete. I nuläget beskriver de att de är relativt säkra på att det goda sociala arbetet är den viktigaste referenspunkten i deras organisation, men de menar också att detta inte är en självklarhet, då de har erfarenhet av andra arbetsplatser där detta inte har varit lika uppenbart.

Om man inte längre är säker på att det är möjligt att få gehör för sina överväganden kring vad man själv anser vara ett gott arbete, utan endast om man har följt reglerna, riskerar man att inte kunna komma till tals om sina handlingar och dess konsekvenser utan endast om regelföljandet.

Risken är då hög att man kan komma att känna sig orättmätigt anklagad utan möjlighet att kunna försvara sig och sina handlingar.

EXEMPEL: Barnskötarna har en liknande situation. Ovan beskrivs hur de genom diskurserna marginaliseras som yrkesgrupp, men det gör också att det finns risk för att de inte kommer till tals. De marginaliserande diskurserna riskerar att utestänga barnskötarna från de fysiska platser och sammanhang där barnen och verksamheten diskuteras, men även när de är med och blir inbjudna finns en risk för att de vill säga inte tas på allvar eftersom de "bara" är barnskötare.

Det kan då bli svårt att komma till tals om sådant man utifrån sin position, kunskap eller erfarenhet ser som viktigt att förmedla. Om det man vill säga inte ingår i den diskurs som dominerar samtalet är risken stor för att det man vill säga inte blir förstått och taget på allvar, det vill säga att det ligger utanför den aktuella diskursen, men risken är också stor att man inte bedöms ha den kompetens som krävs för att delta i samtalet. Man får delta men det man säger räknas inte riktigt och inkluderas därmed inte i samtalet.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är hur *en dominerande diskurs gör det svårt att komma till tals* utifrån en annan, men för (några av) organisationens medlemmar viktig, diskurs.

NÄR DISKURSERNA ÄR MOTSTRIDIGA: ATT INTE KUNNA FÖRSVARA SIG

EXEMPEL: Mellancheferna i den aktuella organisationen tilldelas ansvar genom två olika diskurser. Den ena diskursen utgår från att man bara kan ta ansvar för de egna handlingarna. Den styr vem som får behörighet att göra olika saker i olika system, till exempel beställning av service och

schemaläggning. En annan ansvarsdiskurs – den byråkratiska – utgår från att chefer är (kan göras) ansvariga för andras handlingar, till exempel när verksamheten inte fungerar eller när beslut inte implementeras.

Om man tillämpar den autonomiinriktade diskursen – att var och en är ansvarig för sina överväganden, beslut och handlingar – kan chefen inte heller anses kunna tvinga någon att göra något. Om den byråkratiska ansvarsdiskursen tillämpas kan emellertid både deras överordnade och deras underställda placera ansvaret hos mellanchefer, oavsett vem som gjorde vad. Om ens underlydande inte "lyder" har man väl inte tillräckligt väl instruerat, informerat eller tydliggjort vad som ska, måste, bör göras?

Det riskfyllda i situationen blir inte så mycket motstridigheten som svårigheten att försvara sig mot motstridigheten: att inte veta mot vad man kan

"Det riskfyllda i situationen blir inte så mycket motstridigheten som svårigheten att försvara sig mot motstridigheten."

komma att ställas till svars. Vilka överväganden räknas som legitima? De att alla bara kan ta ansvar för sina egna beslut och handlingar eller de där det är "chefens ansvar" eftersom det ingår i den byråkratiska funktionen som chef?

Det riktigt riskfyllda uppstår när båda dessa principer tillämpas samtidigt. Då riskerar mellanchefer att hamna i en situation där denne inte kan försvara sig. Andra inblandade – både över- och underställda – kan på helt legitima grunder förlägga ansvaret på mellanchefer och mellanchefer kan på samma grunder svårligen försvara sig.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är hur olika motstridiga diskurser gör det *otydligt mot vad man kan komma att ställas till svars*. Risken är också att det blir *omöjligt att försvara sig* om dessa motstridiga diskurser skulle falla ut samtidigt.

NÄR DISKURSERNA AVPERSONIFIERAR:

ATT ENDAST TILLTALAS SOM FUNKTION OCH INTE SOM PERSON

EXEMPEL: Exemplet kommer även denna gång från mellancheferna. De beskriver att de överöses med mer eller mindre frivilliga uppgifter. Grunden för deras medverkan är deras funktion, inte deras personliga intresse, kompetens, nätverk eller övriga förmåga. De tilltalas eller betraktas inte riktigt som personer (människor). De är chefer och åläggs både ansvar och uppgifter i enlighet med det. Att inte acceptera eller på annat sätt protestera skulle kunna innebära att man inte är rätt person för uppdraget. Det ingår.

Även här finns det diskurser om ansvar, befogenheter och byråkrati som ligger i bakgrunden. För att få beslutsfärdiga arbetsgrupper behöver man ha medlemmar som kan fatta beslut och ingå överenskommelser med andra i verksamhetens namn, vilket enligt den byråkratiska diskursen endast formellt utsedda har befogenhet att göra.

I det här fallet är det däremot inte på vilket sätt diskurserna fördelar ansvaret som är mest intressant utan hur de gör att mellancheferna talas om och till, det vill säga hur de involveras i verksamheten. Att vara chef innebär att fokus ligger på att göra det möjligt för andra att bli delaktiga i verksamheten. Det som diskuteras där utgår från verksamhetens eller medarbetarnas behov. Sämre blir det med en dialog om den egna arbets-situationen. Det finns ett flertal uttalanden från mellancheferna som tyder på detta: "Vi kan aldrig neka", "Ingen diskussion om vår situation", "Sällan en diskussion om lämpligheten i, intresset eller kompetensen för" och "Vi har sagt ... men det verkar inte vara någon som bryr sig".

Man skulle därför kunna se mellancheferna som en marginaliserad grupp vars *funktion* ofta hamnar i fokus inom organisationen men inte deras *per-*

son eller *situation*. De ska ställa upp, de ska inte klaga, de ska skapa goda förutsättningar för andra att göra ett bra jobb, de ska implementera det som åläggs dem och de ska säkerställa att andra arbetar efter de mål som sätts upp för verksamheten. Hur situationen påverkar dem som människor är av mindre intresse, det finns alltid viktigare, större, mer utsatta eller mer omhuldade grupper. Och till syvende och sist, är det inte just det här de har betalt för?

Risk uppstår när man blir medveten om att man inte kan komma till tals om den personliga situation man tycker att man befinner sig i. Det handlar då inte så mycket om för många uppdrag utan om möjligheten att få använda just sina resurser väl. Det handlar om möjligheten att kunna diskutera och vara med i beslutsfattandet om vad som är väl använd tid eller erfarenhet, för en själv som person såväl som för organisationen som helhet.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är *hur det talas om och till de inblandade som objekt* (funktion, position) på ett sätt som gör det svårt för dem att komma till tals om sig själva som personer.

NÄR DISKURSERNA BLOCKERAR HANDLING: **ATT INTE KUNNA AGERA I ENLIGHET MED SITT KUNNANDE**

EXEMPEL: I beskrivningen av kunskapsarbetarna framträder en tydlig diskurs; autonomi. Verksamheten kännetecknas av anställda med en hög utbildningsnivå och som är experter inom sina områden, en position de inte delar med så många andra. Det gör att självständigheten är hög och att var och en är van att fatta sina egna beslut baserat på sin kunskap. Det är en självständighet man säger sig uppskatta och också vilja värna.

Att vara autonom inom ramen för en byråkratisk organisation innebär att man inom ett väl definierat ansvarsområde har rätt att bestämma om det som har ålagts en. Autonomi sträcker sig däremot inte till att ha insyn i eller synpunkter på andras insatser inom systemet. I en renodlad byråkrati finns det bestämda ramar och rutiner även för hur den sortens synpunkter ska levereras, oftast via beslutsordningen.

En annan sorts autonomi innebär att man ser sig som ansvarig, inte bara för sina handlingar, utan för att ens handlingar är kongruenta med den kunskap man har samt för det gemensamma resultatet. De två autonomidiskurserna slår emellertid till, var och en på sitt sätt, så det kan bli svårt att agera. Här följer några exempel på vad som kan hända:

”DET ÄR DÅ HELT LOGISKT ATT
VARA TYST OCH SKÖTA SITT.”

Om man ser, förstår eller vet något om verksamheten som man tror att man behöver uppmärksamma andra på kan man välja att stödja sig på den byråkratiska autonomi-

diskursen och tänka att ”det är inte mitt bord”, ”det är inte min sak att” och välja att inte agera utifrån sin kunskap. Det är då helt logiskt och organisatoriskt ”korrekt” att vara tyst och sköta sitt. Man kan också välja att agera och försöka göra andra uppmärksam på det man tycker behöver uppmärksammas eller diskuteras.

Om omgivningen reagerar utifrån den kunskapsetiska autonomidiskursen blir man tagen på allvar och det man vill uppmärksamma kan diskuteras. Om omgivningen däremot väljer att reagera efter den byråkratiska diskursen kommer den på olika sätt tala om för den som vill säga något att ”det har inte du med att göra” och ”sköt du ditt så sköter jag mitt”. Då kan man välja att ignorera reaktionen och fortsätta skapa uppmärksamhet med risk både för att uppfattas som och att känna sig tjatig. Man kan också välja att tystna, inrätta sig i ledet och tänka att man i alla fall har gjort ett försök.

En kunskapsarbetare som både vill vara kunskapssetisk och anpassa sig efter den byråkratiska diskursen riskerar att slitas mellan de båda diskurserna om autonomi: När ska jag agera och när ska jag ligga lågt?

Om jag agerar så riskerar jag att bli betraktad som någon som lägger sig i det som inte angår mig och i värsta fall kanske till och med som jobbig eller besvärlig. Om jag inte agerar innebär det att jag väljer att tystna, att inte ta ansvar för min kunskap och därmed också riskera att bli medansvarig för det skeende jag velat, men inte förmått, uppmärksamma andra på.

Oavsett vilket man väljer riskerar man – om man ser sig som autonom, bortom den byråkratiska definitionen – att bli någon man inte vill vara: en som tystnar, en som underordnar sig, en som inte tar ansvar för sin kunskap eller en som måste förtränga eller förneka sitt medansvar för det gemensamma resultatet.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är när *dominerande diskurser* är svåra att agera förenligt med eftersom *de ömsesidigt blockerar varandra*.

NÄR DISKURSEN BLOCKERAR LÖSNINGAR: **ATT INTE KOMMA TILL RÄTTA MED SINA VERKSAMHETSPROBLEM**

EXEMPEL: I berättelsen från grundskolan finns två olika sätt att prata om skolans verksamhet. Det ena sättet används när man beskriver sin verksamhet som man tycker kännetecknas av oförutsägbarhet och problemlösning. Det är kollegor som är sjuka och ska täckas upp för, det är vikarier som ska introduceras och stödjas, det är telefonsamtal från föräldrar, det är situationer mellan elever som ska lösas, det är diskussioner med kollegor som måste tas, för att inte nämna själva undervisningen och allt som kan hända i klassrummet.

Det är ett ständigt pusslande från det man kommer till det man går hem för att dagen ska flyta på så smidigt som möjligt för eleverna och för att man ska få till den undervisning som eleverna har rätt till och som man också kan känna en viss stolthet över. För att få till verksamheten behöver man mycket kontakt med sina kollegor, ett behov som inte alltid är tillfredsställt i den aktuella skolan. Det märks genom att man säger sig vilja ha:

- mer tid med kollegorna innan terminsstarten för att lära känna kollegorna, prata om kursplanen och för att hinna planera terminen.
- mer tid för samtal kring elever, utvecklingsprojekt, handledning, spontana möten om sådant som hänt under dagen, pedagogiska överväganden och andra gemensamma angelägenheter.

Det andra sättet att prata om verksamheten tar sin utgångspunkt i att verksamheten är planeringsbar. Den diskursen dominerar framför allt när man pratar om tidsanvändningen. När man pratar om tiden delar man in den i olika sorters tid: förtroendetid, planeringstid och schemalagd tid (lektioner och raster).

I denna indelning finns ingen plats för "fri gemensam tid". Antingen är man schemalagd eller så planerar man eller så har man förtroendetid. Och eftersom det är viktigt hur stora andelarna är av respektive sort kommer varje "störning" – telefonsamtal, utvecklingsarbeten, sjuka kollegor – att inkräkta på antingen den ena eller den andra tiden.

Genom att dela in sin tid i olika sorts tid begränsar man möjligheterna att lösa verksamhetens olika situationer. Det behov av gemensam tid man säger sig ha har man stora svårigheter att möta eftersom det inte ingår i pratet om tiden. Eventuell gemensam tid måste lösas inom den reglerade tiden och den är oftast upptagen av lektioner, planeringstid och annat

löpande arbete. Varje lärare kan säkert få ihop tid som man kan lägga på gemensamt utvecklingsarbete, elevsnack med mera, men inte samtidigt. De gemensamma diskussionerna man efterfrågar blir därför inte av i den utsträckning man skulle vilja.

Att dela upp tiden är troligen ett resultat av en tradition att se läraryrket som ett självständigt och individuellt arbete som är relativt *oberoende* av andra. Det kanske fortfarande kan karaktäriseras så, men man skulle också kunna säga att läraryrket är ett självständigt men team- och samarbetsinriktat arbete som i hög grad är *beroende* av andra.

De två bakomliggande logikerna gör att de problem som nämns ovan inte kan lösas eftersom pratet om tidsanvändningen har ett annat fokus än pratet om verksamhetens organiserande. De motverkar varandra och gör att det kommer att bli svårt att komma till rätta med problemen.

Att inte komma till rätta med sina problem suger energi och skapar frustration och så småningom även känslor av hopplöshet, uppgivenhet och misslyckande eftersom "vi ständigt pratar om det men det blir aldrig bättre". I slutändan blir det meningslöst att ens prata om det. Tystnaden riskerar att breda ut sig tillsammans med missnöjet samtidigt som grundproblemet kvarstår.

"ATT INTE KOMMA TILL RÄTTA
MED SINA PROBLEM SUGER ENERGI
OCH SKAPAR FRUSTRATION..."

Den sorts risk som kan uppmärksammas är *att inte kunna komma till rätta med verksamhetens problem* eftersom *en diskurs skapar problem och en annan diskurs hindrar lösningarna*.

SAMMANFATTANDE OM RISKERNA

Att vara medborgare i dagens samhälle innebär till stor del att välja. Det finns en stark idé om att vi som människor är förmögna att fatta beslut och handskas med konsekvenserna. Den professionella utvecklingen gör att fler och fler anses kapabla att skaffa sig det underlag de behöver för att fatta ett välgrundat beslut och att de kan redogöra för sina överväganden i samband med det. Vi vill gärna tro oss om att vara herrar över våra egna liv, att vårt engagemang gör skillnad och att det vi gör är viktigt för andra människor och/eller samhället i stort. Detta är *en* grundberättelse som många har, eller strävar efter att ha, om sig själva och som också ges uttryck för i de berättelser som ligger till grund för denna studie.

Ibland framträder också en annan bild, en bild där man böjer på nacken och tänker att det bara är att gilla läget. Att man ska vara tacksam att man har ett arbete, eller just det här arbetet, och att man i alla fall får göra något som man tycker är både viktigt och roligt: "Det kunde vara värre."

Exempel som beskrivs av mellancheferna är när man inte blir inblandad i sådant som rör den verksamhet man är engagerad i. Man blir inte tillfrågad när det gäller vad verksamheten ska göra, inte heller på vilket sätt man skulle vilja lägga upp arbetet. Man blir tilltalad som en som lyder och som, om man protesterar mot tilltalet eller sättet att bedriva arbetet, blir besvärlig eller gnällig. En gång är ingen gång, men upprepade tillfällen visar på ett mönster där mellancheferna inte riktigt känner att de räknas som partner i verksamhetens utveckling.

"Man väljer att göra det som mäts och som följs upp, inte det man anser som mest angeläget."

En annan bild som framträder är att de prioriteringar man väljer att göra inte alltid stämmer med den idé om

det sociala arbetet som man skulle vilja stå för. Administration, enkäter, remisser, arbetsgrupper, utvecklingssamtal med mera tar över vardagen. Man väljer att göra det som mäts och som följs upp, inte det man anser

som mest angeläget. Man har en känsla av att man skulle kunna använda verksamhetens resurser (tid, pengar, kompetens) på ett bättre sätt men man är inte säker på att en annorlunda prioritering skulle kunna få gehör. I alla fall inte utan en avsevärd ansträngning – enklare då att göra det som kontrolleras.

Ytterligare ett exempel är mellanchefernas delaktighet i verksamheten. De är djupt involverade, men mestadels genom sin funktion, de involveras inte på grund av engagemang, kunskap eller intresse. De tilltalas därmed sällan som personer. De kan inte neka med hänvisning till ointresse, okunskap eller tidsbrist. De kan oftast inte heller delegera ett deltagande i en aktivitet till någon annan på kontoret, eftersom det är just i egenskap av mellanchefer man har blivit inbjuden eller ålagd. Man blir då snarare tilltalad som ett objekt än en väljande och autonom person med en egen uppsättning tankar, känslor, erfarenheter och förmågor.

Barnskötarna ger uttryck för att de vill se sig som engagerade, produktiva och viktiga medlemmar av verksamheten, men att de ibland finner det svårt när de hela tiden får kämpa för sin existens; som yrkesgrupp, som anställda, som partner i verksamheten.

Eftersom de trots allt faktiskt har ett arbete som barnskötare, väljer de att fokusera på att vara tacksamma för det istället för att ställa krav eller säga nej till de villkor som erbjuds. Den minskande arbetsmarknaden gör det svårt för dem att byta arbetsgivare om de inte är nöjda med sin situation. De blir därför också mer beroende av att arbetsgivaren är nöjd med dem och inte tycker att de är otacksamma, gnälliga eller besvärliga. Det gör att de får svårare att säga nej till förflyttningar, ändrade arbetsuppgifter med mera.

Kunskapsarbetarna slits mellan två olika diskurser. Enligt en diskurs är det självklart att ta ansvar för den kunskap man har och därigenom både ifrågasätta och göra andra uppmärksamma på sådant som man ser som

brister i beslut, oönskade konsekvenser eller förlorade potentialer, en diskurs som bygger på att man ser sig som delaktig i och medansvarig för verksamhetens gemensamma resultat. Enligt en annan diskurs sträcker sig autonomi endast till att gälla det egna formella ansvarsområdet. Där riskerar ifrågasättande och synpunkter på andras ansvarsområden och bidrag att ses som en illojal handling.

Antingen får man välja att ses som och kanske även känna sig som besvärlig och illojal eller så får man leva med sin passivitet. Oavsett vilket man väljer riskerar man att råka illa ut, antingen genom att man inte kommer till tals eller att man inte kan handla i enlighet med sitt kunnande. Inget av alternativen stämmer med bilden av en väljande, medskapande och kunskapsetisk person.

Lärarnas frustration ökar. De vet vad som behövs för att komma till rätta med mycket av det som frustrerar dem, men de kommer ingenstans. Det blir snarare värre när man år efter år inser att man har samma problem eftersom man som grupp inte förmår lösa dem. Lika bra att vara tyst, stänga dörren omkring sig (möjligen tillsammans med sitt arbetslag), borra ner huvudet så gott det går och gilla läget. Att hela tiden försöka känns mest som slöseri med energi.

ÖVERGRIPANDE RISK: ATT BLI NÅGON MAN INTE VILL VARA

I exemplen ovan, även när de personer som berörs väljer att fokusera på det positiva, finns det risker med de diskurser som ligger till grund för situationen. Den situation barnskötarna beskriver – där de riskerar att inte räknas som fullgoda medarbetare – är i längden svår att förena med den bild man väljer att förmedla om sig själv, sitt yrkesval, sitt kunnande och sitt engagemang för barnen och verksamhetens utveckling.

Den situation som mellancheferna beskriver – där de kan ställas till svars för både sina egna och andras handlingar, ibland emot högst oklara referenspunkter – stämmer dåligt med den förmedlade bilden av sig själva och medarbetarna som kompetenta att bedöma situationer, agera och fatta beslut på professionella grunder.

I kunskapsarbetarnas fall blir konflikten mellan den autonoma kunskaps-etiska medskaparen och den anpassningsbara byråkratiskt korrekta experten uppenbar. Detta är en konflikt som kan förekomma mellan olika individer och delar i organisationen, men som också kan utspelas inom en och samma person.

Vad gäller lärarna kommer bilden av kompetent pedagog med engagemang både för sitt ämne, skolans och varje barns utveckling i konflikt med svårigheterna att få till nödvändiga diskussioner för att klara just det. Möjligheterna att kunna leva upp till bilden av sig själv försvåras därmed.

I samtliga fall föreligger en uppenbar risk för att arbetet med att få ihop förenliga berättelser om sig själv som professionell, som anställd, som medborgare och som medmänniska, kan komma att misslyckas. Den berättelse om sig själv som man lyckas få ihop och som begripliggör och rättfärdigar valen på arbetet riskerar att bli allt svårare att få ihop med den berättelse av en själv som man strävar efter att få ihop i sitt liv som helhet.

Denna diskursiva svårighet – *att få ihop en berättelse om sig själv som är förenlig både med den man vill vara och den man blir genom organiserandet* – förenar de risker som har uppmärksammats i studien. Det är denna svårighet som ökar risken för att bli sjuk.

HUR ALLVARLIGA ÄR DE DISKURSIVA RISKERNA?

Jag har presenterat min forskning i många olika sammanhang. Inte en enda gång har jag fått frågor kring på vilket sätt riskerna skulle vara allvarliga. De flesta förefaller ha relativt lätt att förstå att de situationer som beskrivs i längden inte skapar en bra arbetsmiljö. De flesta verkar också lätt kunna sätta sig in i hur det kan kännas för den enskilde att befinna sig i en sådan situation och vilka konsekvenser det kan få för ens välbefinnande. (Kanske för att många någon gång själva har varit i liknande situationer?)

Även om man lätt förstår att de beskrivna situationerna inte är "god arbetsmiljö" enligt Arbetsmiljölagen¹⁷ kan det ändå vara bra att förstå vilka hälsomässiga konsekvenser de kan ge upphov till. Om man inte förstår att det rör sig om allvarliga problem så kommer det kanske alltför långt ner på agendan. Detta avsnitt är därför till för att visa på vilket sätt de beskrivna riskerna är allvarliga och vilken sorts symptom och ohälsa de kan ge upphov till.

Nedan fokuserar jag på hur riskerna hänger ihop med ohälsan ur ett identitetsperspektiv. De situationer som beskrivs i förra kapitlet genererar däremot med största sannolikhet ohälsa långt innan dess. När man känner sig marginaliserad, när man inte kommer till tals, när man inte kommer till rätta med sina verksamhetsproblem blir det svårare att släppa tankarna på arbetet även på fritiden. Hjärnan snurrar och man känner alltmer särlan att man är riktigt ledig, många får problem att somna eller så vaknar man efter ett tag och kan inte somna om. Den nödvändiga återhämtningen störs och vägen mot utmattning – och andra problem längs vägen – är därmed påbörjad.

IDENTITET OCH IDENTITETSARBETE

Jag har kallat den övergripande risken för att *bli någon man inte vill vara*. En annan term för det är identitet. Identitet är ett ord med många olika innebörder. Ibland används det för att beskriva essensen i något, dess kärna. Identitet används då som något stabilt och fixt som man kan definiera utifrån. Identitet kan också ses som något dynamiskt, något som är i ständig produktion. Identitet blir då snarare att betrakta som "tillfälliga former av integrerade självbilder"¹⁸. Min utgångspunkt för det här resonemanget är den senare, mer dynamiska aspekten av identitet och mer precist som *en berättelse om mig själv som ger mening åt min existens och åt mina handlingar både inför mig själv och inför andra*¹⁹. Identitet blir då det arbete som görs för att skapa och upprätthålla berättelsen om mig själv.

Identitetsarbetet blir med det synsättet en diskursiv (språklig) och social aktivitet för att skapa en i våra egna och andras ögon sammanhängande berättelse om oss själva, det vill säga en identitet som vi kan leva med.

Den berättelse vi konstruerar om oss själva knyter oss till ett eller flera sammanhang. När vi funderar över våra val och våra handlingar relaterar vi dem till olika referenspunkter. Vi försöker knyta an till sådant vi anser värt att stödja och som också kan anses hedervärt eller rimligt i de gemenskaper vi tillhör. Man kan därför se identitetsarbete som ett positionerande i förhållande till en mängd olika diskurser²⁰.

I avhandlingen *Kampen för människovärdet. Om identitet i ett föränderligt arbetsliv* av psykolog Per Wiklund²¹ betonas att identitetsarbetet är en kommunikativ akt mellan människor och ett positionerande gentemot de referenspunkter vi gemensamt skapar och upprätthåller. Att inte "få ihop" sin livsberättelse är således inte en individuell oförmåga utan resultatet av en ständigt pågående social interaktion, både i formandet av referenspunkter och i den aktivitet som skapandet av berättelsen utgör.

Wiklund pekar också på att ett identitetsarbete där sammanhang och kongruens inte går att åstadkomma eller med svårighet upprätthålls, har betydelse för välbefinnandet. Om identitetsarbetet försvåras eller bryter samman kan det leda till sömnsvårigheter, oro, ångest och depression. Dessa är symtom som till stor del kännetecknar den psykiska ohälsan i arbetslivet²².

Vår strävan efter att skapa och upprätthålla en identitet som är sammanhängande gäller inte bara över tid utan även i nuets olika delar. Det innebär att vi ser oss som "hela människor" med engagemang och relationer som påverkar både arbetslivet och privatlivet. Med det som utgångspunkt blir det uppenbart att de resonemang vi strävar efter att inkludera och anser rimliga att ta hänsyn till i våra överväganden och rättfärdiganden inte bara är de av organisationen erbjudna eller påbjudna. Vi är inte bara anställda med en specifik profession eller arbetsuppgift, vi är också medborgare, anhöriga, kunder och medmänniskor.

Alla dessa olika gemenskaper och erfarenheter påverkar våra handlingar och vårt rättfärdigande av våra handlingar. Om man ser våra val som en del av vårt identitetsarbete ser man också vilka konsekvenser det kan få om vi inte lyckas få ihop våra handlingar med en bild av oss själva som vi kan leva med.

"VEM BLIR JAG NÄR JAG
GÖR DET HÄR OCH UNDER-
LÅTER ATT GÖRA DET DÄR?"

När alla dessa resonemang (diskurser) som vi ser som både viktiga, rimliga och relevanta inte går att förena, måste vi ta ställning till vad som är viktigare, mer relevant eller mest rimligt i just denna situation. Vårt identitetsarbete påverkar således inte bara våra handlingar, de handlingar och val vi gör påverkar också vårt identitetsarbete – vem blir jag när jag gör det här och underlåter att göra det där?

I en föränderlig värld är de referenspunkter vi erbjuds eller påbjuds att positionera oss emot varken givna eller stabila. I ett föränderligt arbetsliv växlar de "önskvärda" referenspunkterna både på grund av utvecklingen av samhället i stort, de olika gemenskaper man tillhör, de erfarenheter man gör och de organisatoriska diskurser som används för att styra organiserandet på arbetsplatsen. Eftersom identitetsarbetet är ett samspel mellan olika fält i individens liv påverkar de olika fälten varandra. Om de olika fälten utvecklas i harmoni minskar risken för konflikter mellan olika fält. Om de utvecklas åt olika håll ökar riskerna för att identitetsarbetet försvåras och för att de psykiska och sociala konsekvenserna visar sig i form av psykisk ohälsa i olika former och grad.

Det är det som gör de uppmärksammade riskerna allvarliga: diskurserna på arbetet påverkar vår förmåga att få till en sammanhängande berättelse om oss själva. Om vi inte lyckas få ihop en sådan får det allvarliga konsekvenser för oss som människor. Det hotar vår existens – vem vi vill vara, vårt identitetsarbete – i de sammanhang vi ingår.

HUR SKILJER SIG DE DISKURSIVA RISKERNA FRÅN KRAV/KONTROLL-RISKERNA?

Att riskerna är annorlunda blir tydligt om man föreställer sig en enligt krav/kontroll-modellen hälsosam arbetssituation. Det vill säga en situation där alla känner att de har den kompetens, tid och det beslutsutrymme de behöver för att göra ett bra jobb och där man kan få hjälp och stöd när man behöver det. Även i en sådan situation finns de diskursiva riskerna kvar. Att marginaliseras, att inte kunna komma till tals, att inte kunna försvara sig, att avpersonifieras, att inte kunna handla i enlighet med sitt kunnande eller att inte komma till rätta med sina verksamhetsproblem är inte en fråga om för höga krav eller för litet beslutsutrymme.

För hög arbetsbelastning eller för höga krav i förhållande till ens kompetens och beslutsutrymme underlättar säkert inte att komma till rätta med svårigheterna, men det är inte samma risker som de diskursiva, även om effekterna för den enskilde i båda fallen kan visa sig i form av exempelvis oro, sömnsvårigheter och nedstämdhet.

En annan sak som skiljer är hur riskerna uppstår. I krav/kontroll-modellen finns det en underliggande idé om att de anställda blir "utsatta" för organisationen. De har *givits* för lite beslutsutrymme, de har *tilldelats* för svåra uppgifter, de har *inte fått* tillräckliga instruktioner, de har *inte fått* tillräckligt med stöd.

I ett sådant perspektiv blir den anställde betraktad som ett passivt objekt som blir utsatt (exponerad) för organisationen, sina chefers oförmåga att fördela, prioritera och delegera, bristande resurser och ett dåligt socialt stöd av omgivningen. Det kan ofta vara så det känns men om man istället väljer det diskursiva perspektivet blir situationen något vi alla är med och samproducerar. Ibland medvetet, ibland omedvetet, ibland aktivt, ibland passivt (genom att inte protestera eller reagera).

Allt vi säger bidrar till det diskursiva landskapet. När vi säger det vi säger så stärker vi en diskurs, utmanar en annan, bidrar till att försvaga en tredje och så vidare. Vi kan inte ställa oss utanför diskurserna. Riskerna kan därmed inte elimineras. De kan uppmärksammas och de kan hanteras, men de kan inte tas bort. Och det är ett gemensamt arbete och ansvar. Ingen kan ändra på ett diskursivt sammanhang ensam. Det är per definition en socialt skapad risk och den måste hanteras av gemenskapen, inte av en enskild individ. Det kan därför inte heller vara endast en chefs- eller ledningsfråga att komma till rätta med riskerna.

Genom studien har det visat sig mest fruktbart att formulera de diskursiva riskerna med utgångspunkt i diskursernas funktionssätt snarare än dess innehåll (se under rubrik *Diskursernas funktionssätt*). Det innebär att det inte är ett visst sorts resonemang som är riskfyllt utan att inte kunna komma till tals om ett annat. Det vill säga att ett resonemang dominerar och inte tillåter andra resonemang att finnas eller växa till sig.

"INGEN KAN ÄNDRA PÅ
ETT DISKURSIVT SAMMAN-
HANG ENSAM."

Det innebär att om man skulle finna diskurser och resonemang som är direkt skadliga för de berörda så är det inte riskfyllt för den enskilde om man kan komma till tals om dem. I så fall kan resonemanget uppmärksammas, diskuteras och hanteras. Man kan gemensamt bestämma att det är ett resonemang som inte hör hemma i verksamheten och man kan gemensamt hjälpa varandra att "hålla trollen borta". Det innebär egentligen bara att man väljer att stärka en annan diskurs, inte att man har eliminerat de diskursiva riskerna. Om den diskurs man väljer att stärka växer sig för stark blir det ju svårt att komma till tals med argument från en tredje diskurs (eller den gamla) och så vidare.

En tredje skillnad ligger i hur riskerna kan bedömas. För att få underlag för att bedöma krav/kontroll-aspekterna kan man till exempel fråga en person – direkt eller i en enkät – om hur de upplever sin situation utifrån de aspekter man vill veta något om. För att få underlag till en diskursiv riskbedömning måste man höra "hur det pratas" på arbetsplatsen. Det går således inte att fråga om i en enkät, ibland inte ens i en intervju, eftersom det är så som det pratas (vad som kan sägas) i verksamheten om verksamheten som är det intressanta, inte hur var och en pratar om verksamheten.

Den fjärde saken som skiljer är kanske den allvarligaste. Det är att interventionerna ser helt annorlunda ut. De rimliga åtgärderna vid arbetsbelastning är att minska arbetsmängden, prioritera hårdare, anpassa svårighetsgraden på uppgifterna, förbättra det sociala stödet eller att stärka den enskilde genom individuellt inriktade åtgärder såsom friskvårdsaktiviteter, tid för återhämtning eller stresshantering. Ur ett diskursivt perspektiv är det de bakomliggande tankefigurerna som skapar situationerna som behöver uppmärksammas, konfronteras och hanteras – inte de enskilda människorna.

I introduktionen beskrevs en erfarenhet av att traditionella åtgärder för att komma till rätta med stress och arbetsbelastning ofta bidrog till att förvärra en situation trots att dess syfte var gott. Med ett diskursivt perspektiv blir det begripligt varför dessa till synes relevanta åtgärder faktiskt kan spå på riskerna.

Det är ju inte bara organiserandet av arbetet som genererar situationer som gör att människor blir någon de inte vill vara. Även genom de åtgärder som vidtas för att komma till rätta med arbetsbelastning och stress blir man någon. Den diskursiva ansatsen kan således användas för att uppmärksamma *andra* organisatoriska arbetsmiljörisiker än vad de traditionella modellerna förmår, men är minst lika relevant för att förstå varför de traditionella åtgärderna ibland gör saker värre.

NÅGRA EXEMPEL:

- Om problemet är att man inte kommer till tals – en diskursiv risk – men möts av åtgärder för att minska arbetsbelastning eller stress blir det uppenbart att det man egentligen såg som viktigt att komma till tals om inte blir förstått. Det blir bara ytterligare bevis på att man inte når fram. Detta blir tydligt även för de som kanske inte riktigt själva kan formulera vad det är som oroar. Även om de inte kan sätta fingret på det de skulle vilja uppmärksamma eller prata om så kan de ändå förstå att det inte blir bättre med de föreslagna åtgärderna. Uppgivenheten och hopplösheten riskerar att växa till sig, trots att alla inblandade har gjort så gott de har kunnat.
- De traditionella åtgärderna förmedlar ofta att det är någon annan som ska "ta hand om" situationen. Någon ska prioritera åt dig, någon ska se till att du har lagom att göra, någon ska se till att du inte arbetar för mycket, för ofta eller för länge eller så ska du lära dig att hantera stress, motionera och lära dig att avsätta tid för återhämtning och sömn. Emellanåt relevanta åtgärder men det är lätt att bli någon som ska tas om hand, någon som inte vet sitt eget bästa, någon som ska fås att... Inte nog med att man inte kommer till tals, man blir även någon som ska tas om hand likt ett barn, vilket för de flesta innebär att *man blir någon man inte vill vara*. Beskrivningar av att bli bemött på detta sätt har jag mött ett flertal gånger. Det gemensamma för dem är att de nästan uteslutande säger att "det blev ännu en kränkning". Genom de traditionella åtgärderna blir det uppenbart för "den drabbade" att varken det man vill fästa uppmärksamhet på eller man själv blir tagen på allvar. Det är ingen idé. Man ger upp.

- De flesta traditionella åtgärder bygger på någon form av individuell åtgärd. Det är en enskild person som ska avlastas, återhämta sig eller lära sig säga nej. Eller om det är chefen, gå på kurs för att utveckla sitt ledarskap, lära sig kommunicera eller liknande. Även om många är inblandade i att omfördela arbetsbördan så sker det med tanke på att en eller flera individer ska få en bättre anpassad situation, när det egentligen till stor del handlar om organisatoriskt och socialt skapade situationer och risker. Det som gjort det möjligt för situationen att uppstå kan fortgå och kommer sannolikt att innebära att någon annan får ta smällen nästa gång. Inte på grund av individuella tillkortakommanden – vare sig hos medarbetaren eller hos chefen – utan på grund av organisatoriska brister.

DEL II
HANTERA

HUR KAN MAN HANTERA RISKERNA?

ATT INTERVENERA DISKURSIVT

Att intervensera i diskursivt genererade arbetsmiljörisker innebär att uppmärksamma och problematisera de diskurser som styr organiserandet på den lokala arbetsplatsen så att man mer medvetet kan stärka eller ändra riktningen på utvecklingen. Ofta tänker man sig att riskfyllda aspekter av ett arbete ska tas bort. Med diskursiva risker går inte det.

Vi kan inte vara utan diskurser. De är invävda i våra erfarenheter och i vårt språkande. Vi skulle kunna ersätta en diskurs med en annan, men deras funktionssätt kvarstår. De styr hur vi tänker kring olika saker, vad vi ser som sant, rätt, bra, önskvärt, rimligt och möjligt och de styr hur vi handlar. Det går inte att vara utan eller utanför diskurserna. Att intervensera handlar om att hantera de diskursiva riskerna så att de inte leder till ohälsa. Det är ett arbete som aldrig kan bli klart och det är ett arbete vi alla är delaktiga i, vare sig vi vill eller ej. Varje gång vi säger eller gör något så stärker vi en diskurs och marginaliserar en annan.

Ibland kan det kännas tungt att vi alla är medskyldiga. Det vore både enklare och lättare att kunna peka på en specifik person och säga att det är dennes fel eller ansvar att ordna till diskurserna. Ibland kan medskyldigheten kännas som en befrielse – det går att göra något åt, alla kan göra något och allas insats har betydelse.

Det går däremot inte att ändra på en diskurs helt själv. Man behöver få respons på det man tänker och gör. Om ens omgivning agerar och pratar på ett sätt som gör att man förstår att de inte förstår vad man försöker göra dem uppmärksamma på, lär man till slut tro att antingen man själv

eller ens omgivning blivit galen. Det kan låta som ett skämt men jag har träffat många människor som på fullt allvar har börjat fundera i sådana banor. *Varför verkar min verklighetsuppfattning skilja sig från mina kollegors? Är det verkligen bara jag som ser det absurda i det vi gör? Är jag tokig som tycker att det här är oacceptabelt? Är jag konstig som tror att det skulle kunna vara annorlunda?*

På de följande sidorna går jag igenom hur interventionsprocessen kan se ut samt några svårigheter, möjligheter och fällor som är förknippade med den.

*”Är jag tokig som
tycker att det här är oacceptabelt?
Är jag konstig som tror att det skulle
kunna vara annorlunda?”*

INTERVENTIONSPROCESSEN

Allt vi gör påverkar diskursen. Det är därför svårt att säga exakt när en intervention börjar och slutar. Däremot kan en intervention ske mer eller mindre medvetet och mer eller mindre öppet. Att bli medveten om att det finns diskurser, förstå deras funktionssätt och hur de styr vårt handlande är den riktigt stora interventionen. Det gör att vi hör och ser andra saker och att vi får tillgång till en annan begreppsapparat för det vi upplever. Redan där börjar en interventionsprocess.

I beskrivningen nedan utgår jag från att interventionen börjar när riskbedömningsprocessen påbörjas. Den faktiska processen är däremot aldrig så linjär som beskrivs. Den böljar fram och tillbaka, man prövar och omprövar, man diskuterar och identifierar, man introducerar och konfronterar, man utforskar och tydliggör, man preciserar och nyanserar, allt om vartannat. De olika delarna är ingredienser i ett fungerande samtal om arbetsplatsens situation och de är:

IDENTIFIERA OCH TYDLIGGÖRA

- Vilka diskurser är det som styr organiserandet?
- Hur stärker, motverkar, krockar eller motsäger de varandra?
- Vilka situationer genererar det?
- Vilka risker uppstår?
- Hur kan och vill vi hantera dem?

DISKUTERA OCH KONFRONTERA

- Vilka diskurser vill vi stärka?
- Vilka vill vi värna?
- Vilka vill vi utmana?

INTRODUCERA OCH UTFORSKA

- Finns det andra sätt att se på saken?
- Hur stärker, motverkar, krockar eller motsäger de varandra?
- Vilka situationer genererar det?

UPPMÄRKSAMMANDET SOM INTERVENTION

Att bli uppmärksam på de diskursiva aspekterna av organiserandet av verksamheten och hur det bidrar till arbetsplatsens situation är, som jag skriver ovan, en intervention i sig.

Erfarenheter visar att uppmärksammandet bidrar till att världen blir lite mer begriplig eftersom man något bättre förstår varför det blir som det blir, vilket är hälsofrämjande i sig. Själva uppmärksammandet gör också att det blir mer pratbart. Delvis för att man kanske får en större repertoar av begrepp för att beskriva sin situation, men också för att det genom uppmärksammandet blir legitimt att prata om det med sina kollegor.

Den diskursiva ansatsen gör också att det blir möjligt att se det systemiska²³ i de situationer som uppstår, det vill säga att situationen är ett resultat av en mängd olika handlingar och reaktioner som tillsammans skapat det system inom vilket vi verkar. Det blir som det blir eftersom vi (som ett samlat system) gör som vi gör, och hur vi gör hänger ihop med vilka resonemang vi väljer att luta oss mot när vi i verksamheten kommer fram till hur saker och ting ska göras.

”ATT SE DET SYSTEMISKA
GÖR ATT MAN KAN SE
SITUATIONEN MED LITE
MER DISTANS.”

Att se det systemiska gör att man kan se situationen med lite mer distans. Situationen har inte uppkommit enbart genom egna och andras person-

liga tillkortakommanden, såsom exempelvis att vara någon som inte kan säga nej, genom en otydlig chef, oinitierad ledning eller lata och okunniga kollegor. När det inte blir lika personligt blir det lättare att prata om de problem man har och därmed också lättare att hitta en väg framåt.

Genom att identifiera och tydliggöra de bakomliggande diskurserna blir det möjligt att diskutera de resonemang vi alla använder och bidrar till – mer eller mindre medvetet. Det blir också möjligt att börja fundera över om det finns andra sätt att resonera kring de frågor som rör oss. Finns det andra sätt att se på exempelvis ledning, styrning, medarbetarskap, kunder och kvalitet än de vi använder? Vilka resonemang vill vi stödja? Vilka vill vi sluta förstärka?

ATT INTE STÄRKA DET MAN VILL MOTVERKA

Att intervensera diskursivt är inte helt lätt. En svårighet är att det är lätt att bidra till att stärka det man vill motverka. Ett exempel är marginaliseringen av barnskötarna.

Marginaliseringen är i det aktuella fallet inte medveten i meningen att några har bestämt sig för att peka ut någon eller några och behandla dem sämre än andra (det skulle i så fall vara mobbning). Den situation som beskrivs är ett resultat av att man följer de direktiv och ramar som satts upp för verksamheten. Att man har följt de texter där det klart framgår vad som ska göras (pedagogisk verksamhet, dokumentation av barnens utveckling och föräldrakontakter) samt vilka som kan göra det (förskollärarna).

I den aktuella organisationen i barnskötarexemplet ville man genom att utbilda barnskötarna i pedagogiska frågor höja deras status. Samtidigt som det stärker deras pedagogiska kompetens så stärker det också diskursen om att det är pedagogik som är det centrala för verksamheten och

därmed stärks också den diskurs som riskerar att stänga dem ute. En annan strategi som återfinns i barnskötarnas berättelse är att försöka lyfta fram sin egen specifika kompetens: omvårdnad, vilket enligt dem inte är en kompetens som ingår i förskolläraexamen, men som krävs för att som team göra ett bra jobb med barnen.

Genom att lyfta att man har en annan kompetens riskerar man dock att särskilja sig själv från den pedagogiska verksamheten, eftersom man riskerar att stärka idén om att barnskötare inte är pedagogiskt kunniga. Risken är att man bidrar till diskursernas marginaliserande effekter, trots ambitionen att göra det motsatta.

Vad kan man då göra? De diskurser som styr organiserandet är till stor del formulerade i lagar, planer och regelverk, så de är svåra att ändra på. Det kan också finnas goda skäl att behålla den inslagna riktningen på verksamheten. Det behöver alltså inte vara något fel på diskurserna i sig, men de får konsekvenser för dem som är involverade i verksamheten.

Ett sätt att hantera situationen är just genom att vara uppmärksam på marginaliseringsrisken. Genom att bli medveten om den kan man på den lokala arbetsplatsen i den dagliga verksamheten

”Ett sätt att hantera situationen är just genom att vara uppmärksam på marginaliseringsrisken.”

se till att risken för marginalisering inte faller ut. Det kan man göra genom att i den dagliga verksamheten involvera alla berörda, efterfråga deras erfarenheter och kunnskaper om barnen, om barnens föräldrar och om verksamheten i övrigt. Risken för marginalisering kan då hanteras lokalt utan att de organiserande diskurserna behöver ändras.

En sådan strategi gör det också möjligt för var och en att agera i den aktuella situationen istället för att lägga sin kraft på att försöka ändra på en diskurs eller på lagstiftningen, vilket kan kännas som ett hopplöst företag och snarare riskerar att leda till att man känner sig som ett offer för omständigheterna än att arbetssituationen förbättras.

Ett annat exempel är när två diskurser krockar eller motsäger varandra. Då är det lätt att tro att krav på tydlighet kring vilken diskurs som ska gälla är en rimlig väg att lösa svårigheterna. Det kan dock göra att det blir än svårare att få till stånd en diskussion om överväganden, beslut, bedömningar och val i det enskilda fallet. Att kräva ett tydliggörande av vilken diskurs som gäller, alltid eller i respektive fall, kan snarare öka risken för att inte komma till tals.

Ett exempel är mellancheferna där det fanns två motstridiga diskurser om ansvar. Man skulle kunna lösa problemet med att säga att chefslinjen alltid gäller, det vill säga att en chef alltid är ansvarig för underställdas handlingar. Det skulle dock bli orimligt både för den som fråntas ansvar och för den som tilldelas ansvar. Allt ansvar skulle i så fall alltid hamna längst upp.

Att göra det motsatta, att säga att var och en alltid är ensam ansvarig för sina egna handlingar och inget annat, utgår från att varje människa gör helt fria val. De överväganden, bedömningar och val man gör är också ett resultat av de regler, praxis, resurser och diskurser som finns till förfogande. De val man ser som möjliga och rimliga begränsas av vad andra tidigare har gjort, men även hur man tror att ens val kommer att påverka eller bemötas av andra. Ansvarsförmågan är inte oberoende av situationen och ens omgivning. Att lägga allt ansvar på en enskild person blir då också orimligt.

Tydlighet kan säkert i vissa fall vara önskvärd, men det viktiga är att känna att de överväganden och de alternativ man ser från sitt perspektiv är möjliga att referera till när man försöker formulera hur man ser på saken, vilka aspekter man väger in och varför man gör de val man gör. Att det är möjligt att försvara sig mot en orimlig eller orättmätig anklagelse.

ATT HITTA BRYGGAN TILL EN ALTERNATIV DISKURS

En svårighet är att även intervenerandet drabbas av de diskursiva krafterna. Likväl som man på arbetsplatsen kan ha svårt att komma till tals, kan det vara svårt att diskutera och problematisera rådande diskurser eller introducera nya. Detta av samma skäl som gör att man inte kan komma till tals, det vill säga att:

- jag inte har rätt att säga något – eftersom diskursen säger att jag inte har den kompetens eller position som krävs för att delta i samtalet.
- det jag säger är irrelevant – eftersom den dominerande diskursen bestämmer vad som är legitimt att referera till.
- det jag säger inte blir förstått – eftersom den dominerande diskursen inte förmår inkludera eller knyta an till det jag vill lyfta fram.

Att intervensera är svårt eftersom det som görs för att göra det möjligt att komma till tals också måste ligga inom ramen för det som är legitimt att referera till. Det måste intervenseras på ett sätt som gör det möjligt att knyta an till den/de dominerande diskurserna eller på annat sätt göra det legitimt att resonera utifrån ett annat perspektiv. De som intervenserar måste också ha rätt att uttala sig inom den rådande diskursen. Annars riskerar den som försöker att utestängas från samtalet genom någon av de tre punkterna ovan.

Ibland kan det vara svårt att hitta ett alternativt resonemang som direkt kan knyta an till de resonemang som förs. Då behöver man hitta en brygga mellan de rådande resonemangen och de man vill introducera. Det kan exempelvis vara mer allmänna teorier om ledning och organisering, aktuella diskussioner om verksamhetens karaktär, utveckling och framtida utmaningar eller interna styrdokument som beskriver vision, mission

och ambition. Bryggan fungerar då också som den horisont mot vilken de olika resonemangen behöver förstås och diskuteras: Vad är det för utmaningar verksamheten behöver klara av? Vilka resonemang gör det lättare att möta utmaningarna? Vilka gör det svårare?

ATT VÄRNA DET SUNDA

Det blir lätt fokus på att försöka hantera de diskursiva krockar som skapar riskfyllda situationer. Det är dock lika viktigt att uppmärksamma de diskurser som gör det möjligt att få till ett sunt organiserande – de som gör det möjligt att komma till tals, komma till sin rätt eller komma till rätta med.

Ett tydligt exempel är mellancheferna i socialtjänsten. De pratar om möjligheten att kunna argumentera för sina överväganden och beslut gentemot två olika diskurser eller principer; diskursen om att följa reglerna och diskursen om ett gott socialt arbete. Det ger dem utrymme att använda sin bedömningsförmåga, sin erfarenhet och sin kunskap om den unika situationen för att fatta beslut som de kan stå för.

Genom att det finns två olika sätt att resonera blir man också tvingad att använda sin bedömningsförmåga.

Genom att det finns två olika sätt att resonera blir man också tvingad att använda sin bedömningsförmåga. Man kan inte bara säga att man följde reglerna, även det behöver man argumentera för i

det enskilda fallet. När det bara finns en diskurs att förhålla sig till blir det ibland enklare att fatta "rätt" beslut, men det innebär inte att det blir ett bra beslut eller att man i grund och botten kan stå för beslutet.

Om till exempel diskursen om det goda sociala arbetet skulle försvagas eller om tveksamhet skulle uppstå huruvida den längre gäller eller vad den innebär, finns det en klart ökad risk för att det blir omöjligt att använda andra resonemang än regelföljandet. Risker för att inte kunna komma

till tals om andra beslutsgrunder blir då överhängande. Att genom den diskursiva riskbedömningen lyfta fram vilka diskurser som behöver värnas blir det enklare att även i det dagliga arbetet uppmärksamma när en viktig diskurs försvagas, eller när en diskurs förstärks på bekostnad av någon annan. Värnandet av diskurser som gör det möjligt att komma till tals, blir därmed också en relevant intervention.

FORMANDET AV REFERENSPUNKTER

Jag argumenterade tidigare att det ibland kan vara kontraproduktivt att kräva tydlighet då det kan bidra till att minska möjligheterna att kunna komma till tals om viktiga aspekter av verksamheten. Ett alternativ till att bestämma vad som ska gälla är att istället diskutera de många olika aspekter man kan (vill? bör? måste?) ta hänsyn till i sina överväganden och ställningstaganden.

I exemplet med kunskapsarbetarna finns exempelvis inget rätt eller fel. De har ett dilemma de behöver komma till rätta med i varje given situation. När ska jag lägga mig i och kanske bli ansedd som besvärlig och när ska jag ligga lågt och kanske bli medskyldig till en händelseutveckling jag kunde ha förhindrat?

Eftersom det är två divergerande diskurser kan det vara svårt att tillämpa båda samtidigt. Att sluta använda den ena – oavsett vilken – är troligen, i alla fall på kort sikt, utsiktslöst. Både autonomi och byråkrati är två starka föreställningar om människa och organisering som inte helt enkelt kan bortses från. Vid några tillfällen är det ena mer praktiskt, etiskt, möjligt eller önskvärt än det andra, vid andra tillfällen är det tvärtom. Vad som är vad och när det ena är en mer tillämplig diskurs än den andra skiljer sig från person till person, mellan olika situationer och över tid.

En som ser det som det självklara valet att ligga lågt och inte lägga sig i – det är så det är och så det ska vara i arbetslivet – får i det ovan skisserade exemplet kanske inte något större problem. En som strävar efter att se sig själv som autonom riskerar däremot att få stora problem att få ihop en bild av sig själv som kan inkludera både att man ser sig som självständig och ansvarstagande och att man väljer att tuga och inordna sig.

Situationen inkluderar att inte komma till tals – när man försöker säga något men möts av tystnad eller oförståelse – men den slitning som dilemmat innebär kan lika gärna komma inifrån en själv som genom att man inte kan komma till tals med sin omgivning. Hur dilemmat påverkar en som person beror snarare på huruvida man personligen kan vara nöjd med svaren på frågor som: Vad riskerar jag genom att agera? Vad riskerar jag genom att förhålla mig passiv? Är det värt det? Var går min gräns?

Det är dock inte möjligt att kunna svara på frågorna utan gensvar från omgivningen. Varje person och situation är unik. De överväganden som avgör hur man väljer att agera och vilka konsekvenser det får är beroende av situationen, omgivningen, ens erfarenhet av omgivningen och dess reaktioner. Omgivningen är därmed en lika viktig del som ens egna personliga erfarenheter i de överväganden och ställningstaganden man gör.

Genom att bli uppmärksam på risken kan den lättare tas upp till diskussion, vilket kan göra det lättare att komma till tals, men också göra det möjligt att höra hur andra resonerar. Diskussionen kan då generera ett bättre grundat underlag för de överväganden och ställningstaganden man gör, samtidigt som de referenspunkter som är legitima (för ens omgivning) att anföra för olika ställningstaganden blir tydligare.

Då kan såväl valet att förhålla sig passiv som att agera diskuteras och konfronteras. Genom diskuterandet utkristalliserar sig referenspunkterna. De inblandade får då en bättre förståelse för grunderna för denna balans- och växelgång, även i de fall de inte ser den som önskvärd. Genom

diskuterandet blir det också lättare att förstå mot vad man kan komma att ställas till svars för av sin omgivning.

Det kanske är på sin plats att förtydliga att jag med referenspunkt inte menar målet eller meningen med verksamheten, utan inom vilka ramar den kan bedrivas. En referenspunkt kan jämföras med en fyr. En fyr hjälper oss att definiera inom vilka farvatten vi kan navigera och vilka farvatten vi bör undvika. Fyrarna är däremot inte målet med resan. Om vi förväxlar målet med referenspunkterna (fyrarna) skulle vi troligen krossas mot klipporna eller bli strandsatta på vägen. Till målet skulle vi i alla fall inte komma.

ATT KONFRONTERA OFÖRENLIGHETER

I en diskussion kan vi hålla med om A *och* B fast de är helt motriktade. Inneboende, men för oss själva dolda, konflikter behöver uppmärksammas men framför allt konfronteras, i alla fall om de utgör ett hinder för att komma framåt i en besvärlig situation.

Ett exempel på en sådan oförenlighet finns i lärarnas berättelse. När de pratar om sin vardag så växer det fram två olika bilder av verksamheten. En där arbetet är självständigt och *beroende* av andra. En där arbetet är självständigt och *oberoende* av andra.

Den första bilden framträder när de pratar om sin vardag, som de beskriver som ett ständigt omplanerande. De behöver löpande ta ställning till nya situationer och diskutera olika alternativ med kollegor – före, under och efter att något händer. Det finns inga enkla regelverk att luta sig mot. Det krävs bedömningsförmåga och samarbete för att klara verksamheten. De är frustrerade över att de aldrig får till de där samtalen i den omfattning de skulle vilja, så att de kan känna sig trygga med att de fattar väl grundade beslut som omgivningen kommer att förstå.

Den andra bilden träder fram när de pratar om sin tid och hur den fördelas. Då ligger fokus på vad det är för sorts tid som arbetsuppgifterna ska förläggas inom: Ska det ske inom reglerad arbetstid och vad ska då bort därifrån? Räknas det som planeringstid? Hur ska jag "få tillbaka" den planeringstid som gick åt till att täcka upp för en kollega? De 10,5 timmarna förtroendetid per vecka nämns mest som ett faktum och absolut inget som är möjligt att ta upp till diskussion i arbetslaget eller på skolan om hur och när den kan användas. Hela läsåret är schemalagt så att balansen mellan de olika tidssorterna ska upprätthållas. 10,5 timmar per vecka är lagom tidsrymd för självständigt arbete. Varje vecka. Alla terminer. När de pratar om tid är förtroendetiden den viktigaste tiden att värna. Det kan den bara vara om man främst ser arbetet som oberoende av andra.

När man hör hur de beskriver sin vardag är det lätt att tänka att det behövs mer tid i form av fler timmar. I exemplet är det inte riktigt så enkelt. För att komma till rätta med många av de verksamhetsproblem som anges som frustrerande behöver de inte *mer* tid utan *gemensam* tid, det vill säga tid tillsammans med sina kollegor. Även med dubbelt så mycket personal skulle de problem de säger sig ha kvarstå, eftersom så länge lärarna är på skolan är även eleverna det och så länge eleverna är där kommer alltid en stor del av lärarna att vara upptagna med eleverna. Svårigheten att få till gemensam tid är fortfarande densamma.

En lösning på det första problemet – mer tid innan terminsstart – vore att omfördela arbetstiden så att man började tidigare innan terminsstarten, så att man både hinner lära känna nya kollegor och planera verksamheten (i den mån det går). Tiden skulle därefter kunna tas igen under läsåret på ett planerat och till och med schemalagt sätt. En lösning på det andra problemet – mer tid löpande under terminerna – vore att bestämma att man exempelvis är på arbetet minst en timme efter att "elevtiden" har tagit slut/innan den börjar. Eller att man vissa dagar är kvar till en viss

tid eller något liknande. Då skulle det troligen bli fler tillfällen till att hitta gemensam tid. Ingen av lösningarna verkar emellertid vara aktuella i diskussionen.

När man pratar om verksamheten är det viktigt med *gemensam* tid, men när man pratar om tiden så är det viktigast med *egen* tid. Båda argumenten skulle många lärare hålla med om utan att för den sakens skull tycka att de är oförenliga. För att komma till rätta med problemen behöver man därför en mer genomgående diskussion i verksamheten, så att diskursen om tid blir mer förenlig med verksamhetens karaktär. Antingen får man ändra på verksamhetens karaktär eller så får man börja tänka annorlunda om tid och hur den kan användas och fördelas. Om situationen fortsätter kommer problemen inte att kunna lösas och frustrationen kommer att öka.

Frågor man kan diskutera är exempelvis: Vad är det som hindrar att man ser all arbetstid som "tid" eller för den delen som "gemensam tid" eller "förtroendetid"? Om man delar in tiden annorlunda, eller inte delar in den alls – vad är det man är orolig för ska hända och, inte minst, vad får absolut inte hända?

"När man pratar om verksamheten är det viktigt med gemensam tid, men när man pratar om tiden så är det viktigast med egen tid."

DEL III

FÖREBYGGA

ORGANISATORISK SKYDDSROND

– ETT ARBETSMATERIAL FÖR ARBETSPLATSEN

OM ARBETSMATERIALET

De risker jag beskriver i den här boken har jag kunnat uppmärksamma genom att utgå från de organisatoriska tankefigurer (diskurser) som styr organiserandet på arbetsplatsen. För att göra en mer genomgripande diskursiv riskbedömning krävs en viss insats både i form av tid och kunighet och troligen även en del insatser av en utomstående.

För att forskningsresultaten ska kunna användas och omsättas av många har jag därför utarbetat ett material som varje arbetsplats kan använda i sin ordinarie verksamhet, på arbetsplatsträffar och utvecklingsdagar, för att göra en organisatorisk skydds rond.

Grunden för materialet är att *arbetsmiljöfrågor är detsamma som verksamhetsfrågor*. Att vara en del av en bra verksamhet är grunden för en sund organisatorisk arbetsmiljö. Om verksamheten inte fungerar hjälper det föga med fruktkorgar, friskvårdstimmar, påkostade planerings-/utvecklingsdagar eller ens en hög lön.

Materialet grundar sig i de tre aspekterna:

- Att komma till tals
- Att komma till sin rätt
- Att komma till rätta med sina verksamhetsproblem

Om man kommer till tals, kommer till sin rätt och kommer till rätta med sina verksamhetsproblem är chansen mycket god att man har en riktigt bra verksamhet och en god arbetsmiljö med stolta medarbetare. Genom att aktivt arbeta med de tre aspekterna förebygger man en dålig organisatorisk arbetsmiljö.

På de följande sidorna beskriver jag mer ingående vad jag menar med de tre aspekterna på en god organisatorisk arbetsmiljö. Tanken är att man ska kunna ta en text i taget och använda som underlag för en diskussion om hur man har det på just sin arbetsplats.

För att underlätta kopiering och utdelande av materialet kan det laddas ner på ellerr.se.

SVÅRT ATT KOMMA IGÅNG?

Ibland kan det vara svårt att komma igång med samtal om viktiga verksamhetsfrågor. Min erfarenhet är att det ofta beror på att man är ovan vid att diskutera dem. Man är inte osams, men man har ingen vana av att prata om vad man gör eller sina överväganden i samband med det. Man har mest gjort det man ska utan att diskutera så mycket. Att ta in en extern resurs i diskussionen kan då göra att det känns mer naturligt att prata om sin verksamhet och hur man har det. Då finns det någon att berätta för, någon som också kan vara med i diskussionen om hur man skulle kunna ordna sin verksamhet på ett annat sätt, om det är önskvärt.

En annan anledning till att det kan vara svårt är att man fastnar i samma pratande. Det är egentligen inga problem att komma igång med samtalet, men man kommer ingenstans. Om man säger ungefär samma sak i alla diskussioner så hamnar man ofta i samma problemformulering, samma slutsatser och samma lösningar (exempelvis mer resurser, dåligt ledarskap). Det kan då kännas ganska meningslöst att prata om sina verksamhetsfrågor. I sådana situationer kan det behövas en person som tillsammans med gruppen kan diskutera vart resonemangen leder, men som också kan introducera och utforska andra perspektiv. Någon som har erfarenhet av och kan visa på att det går att resonera annorlunda.

SVÅRT ATT KOMMA VIDARE?

Det är svårt att ändra sina tanke- och samtalsmönster. Det beror inte på inkompetens, ovilja eller oförmåga. Det beror på att vi använder en viss logik när vi pratar. Om någon använder en annan sorts logik så kommer de andra i samtalet inte att förstå vad denne vill säga. Antingen kommer man att tolka det sagda utifrån sin egen logik eller så avfärdar man vad personen försöker säga eftersom det inte stämmer med de grundantaganden och den logik som dominerar samtalet. Risken är stor för att man kommer att resonera i cirklar och inte kommer någonstans, trots insikter, engagemang och höga ambitioner.

”Det är svårt att ändra sina tanke- och samtalsmönster. Det beror inte på inkompetens, ovilja eller oförmåga.”

Att se det svåra i att förändra samtalandet och resonerandet på en arbetsplats betyder att man har kommit en bra bit på väg. Då har man förstått att det kanske kan gå att resonera annorlunda. Då kan man fokusera på att utforska vilka andra resonemang som skulle kunna vara hjälpsamma för att beskriva och utveckla verksamheten. Om man är van att resonera på ett visst sätt kan det däremot vara svårt att veta vilka andra sätt att resonera som finns.

Även i det långsiktiga arbetet kan man behöva medverkan från en extern resurs. Dels för att få tillgång till olika sorters resonemang för att utforska dess relevans för verksamheten och dels för att orka hålla tag i förändringsarbetet. Att det är svårt att bryta ett mönster innebär ju att det också är lätt att falla tillbaka i det gamla.

ASPEKT 1: ATT KOMMA TILL TALS

Med *att komma till tals* menas inte bara att få säga sitt, utan att det som sägs tas på allvar. Att bli tagen på allvar innebär inte att få som man vill. Det innebär att det som sägs diskuteras, konfronteras, kompletteras, nyanseras, fördjupas och så vidare. Då har man kommit till tals. Man har fått sagt det man velat och andra har lyssnat och diskuterat det. Andra aspekter vägde tyngre, så det blev kanske inte som man skulle vilja men då vet man både det och varför. Det visar i alla fall att man blir tagen på allvar när man försöker göra andra uppmärksamma på hur man ser på saker och ting. Det finns därför mening i att göra det även nästa gång man vill ta upp något som man ser som viktigt.

Att inte komma till tals innebär att man riskerar att marginaliseras; att bli någon som inte räknas eller inte ses som viktig; att man riskerar att bli "en sådan som" har gett upp och tystnat, en som inte står upp för sin kunskap, sin professionella heder eller sina kunder. Att hamna i en situation där man "blir någon man inte vill vara" är ohälsosamt. Det visar sig i minskad arbetsglädje och minskat engagemang. Det visar sig i en allt tystare arbetsplats med allt mindre engagerade, mindre kreativa och mindre produktiva medarbetare. Det visar sig i ökad oro och sömnsvårigheter. Det visar sig ofta genom ett allmänt missnöje och det visar sig så småningom i ökad personalomsättning och/eller i sjukskrivningsstatistiken.

Om man inte kommer till tals uppstår frustration. Om inte man kan komma till rätta med det som frustrerar riskerar man att hamna i en av två situationer. Antingen kan man välja att tystna eftersom man ändå inte tycker att det är någon idé att ens försöka. Kanske för att det är en för stor personlig ansträngning eller kanske för att det krävs mer tid och andra sorters diskussioner än de vi gemensamt förmår. Risken är överhängande att man börjar känna sig feg och mesig och som en som inte står upp för vare sig själv eller sitt professionella kunnande. I förlängningen riskerar man att känna sig som ett offer för omständigheterna utan någon egentlig makt över sina handlingar.

Man kan också välja att fortsätta att försöka uppmärksamma sin omgivning på det man vill ha sagt. Den risk man löper då är att bli ansedd som gnällig, tjatig eller besvärlig. Det man försöker säga men också man själv som medarbetare riskerar att marginaliseras; man blir någon de andra inte behöver ta hänsyn till eller lyssna på.

Om man inte förmår uppmärksamma andra på de problem eller möjligheter man ser lär man inte komma till rätta med problemen, ej heller lär man känna att man har kommit till sin rätt. Att komma till tals är därför grundläggande både för den organisatoriska arbetsmiljön och för verksamhetens utveckling.

- Känner du att det finns verksamhetsfrågor som du och dina kollegor behöver prata mer om?

ASPEKT 2: ATT KOMMA TILL SIN RÄTT

Med *att komma till sin rätt* avses inte bara den enskilde personen utan även gruppen, arbetsplatsen eller verksamheten i stort. Att känna att de resurser – tid, engagemang, kunskap, kreativitet, nyfikenhet, samverkanspotentialer, beslutsförmåga med mera – som finns tas tillvara, är att komma till sin rätt. Att syssla med sådant man ser som meningslöst eller som man i varje fall inte ser någon mening med i förhållande till det uppdrag eller de kunder verksamheten är till för, är att inte komma till sin rätt.

Att inte komma till sin rätt leder till frustration. Om man inte får till en förändring så kan man välja att ge upp och inse att det finns förlorade potentialer i verksamheten *eller* så kan man tänka att man behöver kompensera för de brister som finns och jobba än hårdare för att hinna med både det man ser som meningslöst eller slöseri med resurser, och det som man ser som viktigt för att känna att man har gjort ett bra jobb.

Båda strategierna har risker för den enskilde såväl som för verksamheten. I botten av båda situationerna ligger dock en känsla av att inte kunna göra sig förstådd. Kanske till och med att känna sig ensam och övergiven i sin ambition att leverera "bra verksamhet". Det är lätt att se det osunda i att arbeta mycket. Det är också relativt lätt att veta vilka åtgärder man kan ta till för att minska arbetsbördan; att prioritera bland arbetsuppgifterna, att man går hem när arbetstiden är slut, att man arbetar deltid för att kunna återhämta sig och så vidare. Om problemet är arbetsbelastning är dessa åtgärder fullt relevanta.

Om problemet däremot är att man inte kommer till tals eller att man inte tycker att resurserna används väl, finns det risk för att problemen förvärras. Nu blir det ju ännu mindre som blir gjort, än mindre tid att göra det som behöver göras, ännu färre möjligheter att komma till tals eller komma till rätta med det man ser som angeläget att åstadkomma. Att inte kunna skilja på stress på grund av arbetsbelastning och stress på grund av frustration över dålig organisering kan således leda till att man, i god tro och i all välmening, förvärrar situationen.

- Känner du att du och dina kollegor kan stå för hur de resurser som finns används? Att de tas väl tillvara?

ASPEKT 3: ATT KOMMA TILL RÄTTA MED SINA VERKSAMHETSPROBLEM

Att ha problem i en verksamhet kan räknas till det positiva med arbetet: att få sig en utmaning, att få använda sin problemlösningsförmåga, att känna att man har klarat av en svårighet. Så länge *man kommer till rätta med* sina verksamhetsproblem bidrar svårigheterna inte till en dålig arbetsmiljö, snarare tvärtom.

En verksamhet som *inte kommer till rätta med* sina problem kännetecknas ofta av att man pratar om samma problem under en längre tid utan att egentligen komma framåt. Även om man kommer till tals och alla inblandade kan komma överens om att det finns problem i verksamheten kan det hända att man inte förmår göra något åt dem. Det kan bero på hur man formulerar problemet.

EXEMPEL 1: Om man definierar problemen så att de endast kan lösas med en ny regering eller ny lagstiftning så är det sannolikt så att man inte kan komma till rätta med problemet, i alla fall inte innan nästa val och framför allt inte av egen kraft.

EXEMPEL 2: Om man definierar problemen som om de är resultaten av personliga tillkortakommanden – till exempel i termer av: *om bara Anita vore lite mindre gnällig, om Bengt bara vore lite mindre ambitiös, om Catarina bara lärde sig att sätta gränser* – blir de relevanta åtgärderna att "rätta till" deras personligheter. Det är sällan framgångsrikt och **dessutom** kränkande för den som ska "korrigeras".

Om vi tar alla frustrationer på allvar – antingen genom att diskutera det rimliga i olika idéer och önskemål eller genom att faktiskt göra annorlunda så att frustrationerna minskar – kan alla hjälpas åt för att få till en bra verksamhet och därmed en god arbetsmiljö med de resurser som finns. Då

”DÅ KAN VI TA VARA PÅ DEN
MAKT VI TROTS ALLT HAR
ÖVER VÅR GEMENSAMMA
ARBETSMILJÖ/VERKSAMHET.”

kan vi ta vara på den makt vi trots allt har över vår gemensamma arbetsmiljö/verksamhet.

Om man har pratat om samma problem på samma sätt under flera år kan det behövas hjälp att pröva andra resonemang och formuleringar för att förstå verksamheten och dess problem så att andra lösningar blir möjliga. Annars lär samma resonemang återkomma hela tiden tills de berörda tröttnar. Risken är då att problemen – istället för att lösas – ”försvinner” genom att det inte pratas om dem längre.

- Känner du att du och dina kollegor kommer till rätta med era problem? Eller känns det mest som om ni ältar samma saker hela tiden och att hoppet om att få till vettiga lösningar blir allt mer avlägset?

DEL IV
BEDÖMA

FYRA EXEMPEL PÅ BEDÖMNING

I Del I redogjorde jag för den metodik jag utvecklat för att bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker. I Del III kondenserade jag resultatet av forskningsprojektet till tre aspekter – komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med – som man kan använda på den enskilda arbetsplatsen för att hantera och förebygga en osund arbetssituation och därtill förknippad ohälsa. De tre aspekterna går också utmärkt att använda för den som har som uppgift att bedöma andras arbetsmiljö. I den här delen använder jag de tre aspekterna och resonerar med hjälp av dem kring ett antal berättelser. Samtliga berättelser rör verkliga situationer. Några av dem är förkortade och samtliga är anonymiserade.

Om du vill använda texterna för att öva dig i att göra riskbedömningar är min rekommendation att du först endast läser berättelsen och utifrån den gör en egen analys. Antingen på det sätt du är van att göra det och/eller genom att använda de tre aspekterna. När du tycker att du är klar med din bedömning kan du läsa min bedömning.

Genom att först göra en egen analys blir skillnaderna tydligare. Vad kan du se för arbetsmiljörisker med de modeller och den kunskap du redan har? Vad kan du se med hjälp av de tre aspekterna? Vad är det som skiljer och vad är lika? De bedömningar jag gör täcker inte alla arbetsmiljörisker som kan upptäckas i berättelserna. Min avsikt är endast att visa:

- hur de tre aspekterna kan användas för att bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker
- att dessa risker kan ha samma symtom som arbetsbelastning och stress, men att de har ett annat ursprung än de risker som den dominerande krav/kontroll-modellen uppmärksammar och därmed behöver hanteras annorlunda
- att man behöver ta hänsyn till båda sätten för att kunna göra relevanta interventioner.

SOCIALKONTORET

De senaste åren har pengar varit enda styrinstrumentet. Ingen har ställt frågan om vi gör ett bra jobb. Diskussionen har oftast varit att vi kostar för mycket och därför måste styras och begränsas hårdare. Det egna handlingsutrymmet har blivit allt mindre – och dessutom kraftigt villkorat.

Många har tolkat denna managementstil som ett förakt för medarbetarna. Man har uppfattat att man sett oss som några som det krävs "hårda nypor för att få bukt med". Många av oss känner oss på grund av denna attityd allt mer begränsade och allt mer kontrollerade. Man krymper som medarbetare. Vi är nog många som känner oss lite fega och mesiga som inte har orkat argumentera eller ställa frågor utan valt att ligga lågt och tystna istället.

Stormöten där vi förr hade levande diskussioner om hur man kunde ta makten över sitt liv, har ersatts med lojala och passiva utförare. Detta är särskilt olyckligt i en verksamhet vars "affärsidé" är att möta människor på ett sådant sätt att de utvecklar sin kraft att ta makten över sina liv.

Det har också sparats pengar genom att inte tillsätta vakanser. Dels har vakanserna lett till ett spelutrymme för förändringar i organisationen, dels har det inneburit "vinst jämfört med budget". Vi har klarat av att få ordning på ekonomin – trots allt. Men det har slitit.

Det känns som om vår solidaritet med klienterna och med verksamheten kan ha missbrukats medvetet. Att spara pengar har varit det högsta målet. Och man har kallt räknat med att vi skulle sträcka oss också en bit över det omöjliga. Det är som om man såg det som rimligt att resonera enligt mallen "Sliter vi ut en medarbetare är det bara att ta in en ny fräsch istället".

SOCIALKONTORET: BEDÖMNING OCH DISKUSSION

Kommer de till tals?

Nej. De kommer inte till tals, varken om sin situation eller om det sociala arbetet. De diskussioner de tidigare hade på arbetsplatsen har försvunnit och några forum för att diskutera andra frågor än ekonomin finns inte. De har svårt att komma till tals om sina beslut på andra grunder än ekonomiska. De som har försökt har gett upp och tystnat.

En aspekt av att inte komma till tals är att inte riktigt räknas. Det är en erfarenhet medarbetarna har fått genom *tilltalet*. När de blir tilltalade – genom direkt tilltal eller genom det sätt verksamheten styrs och leds – säger det något om synen på medarbetarna. De tolkar det som att de behöver styras, att de ska lyda, att de inte ska ifrågasätta och inte är värda att bjuda in till diskussion. De ska, utan att själv ta ställning, göra det någon annan har tänkt ut.

Det är helt begripligt om man inte tycker att de har något att tillföra, om de inte har några relevanta erfarenheter av verksamheten, det sociala arbetet eller klienterna som inte redan finns där beslut fattas. Att bjuda in till diskussion, gemensamma överväganden eller överenskommelser eller ens för att motivera och förankra redan fattade beslut blir då mest bara slöseri med tid – för alla inblandade.

Kommer de till sin rätt?

Troligen inte. De tycker inte att de räknas som människor, utan att de mest betraktas som utbytbara kuggar i ett maskineri (*sliter vi ut en så...*).

De involveras inte i det som rör dem, det vill säga verksamhetens utveckling, uppdragsdiskussioner, diskussioner om det sociala arbetet etcetera. De blir inte tillfrågade om lösningar, snarare meddelade vad som gäller och vad de förväntas göra (*tysta och passiva utförare*).

De känner inte att de är betrodda att agera för verksamhetens bästa, varför skulle de annars behöva styras allt hårdare? De säger att det känns som om deras ledning tror att alternativet är att deras egenintresse skulle vara vägledande och då skulle verksamheten, eller i varje fall ekonomin, hotas (*vi kostar för mycket och behöver styras*).

De känner sig förrådda och utnyttjade. De skäms över hur verksamheten har utvecklats, men framför allt över hur de har tystnat och inte tagit kampen om vad som är ett gott socialt arbete eller rimliga arbetsvillkor (*fega och mesiga*).

En extra svårighet på just den här arbetsplatsen är att medarbetarna i sin tur ska bemöta sina klienter och kunder som om de vore aktörer i sina liv. Ju mer man själv blir bemött och ju mer man stärker bilden av sig själv som en passiv utförare av andras vilja, ju svårare kan det bli att själv upprätthålla ett aktörsinriktat tilltal. Oavsett om det är gentemot klienter, kollegor, chefer eller om sig själv.

Om man tycker att man blir tilltalad som en som inte har något att tillföra, kommer man så småningom att svara upp mot bilden av just en som inte har något att tillföra. Risker är stora att det sociala arbetet då kommer att kännetecknas av lojala och passiva rutin- och regelföljare. Risker för dåligt grundade beslut, felaktigheter som får pågå länge innan de uppdagas samt potentiella katastrofer vad gäller det sociala arbetets konsekvenser blir då påtagliga.

Kommer de till rätta med sina verksamhetsproblem?

De har kommit till rätta med ekonomin, men inte med sina verksamhetsproblem. De brottas både med hur de ska hantera enskilda ärenden och verksamhetens utveckling. Framför allt finns det ett misstroende mellan ledning och medarbetare (åt båda hållen) som gör det svårt att över huvud taget bedriva öppna och konstruktiva diskussioner om verksamhetens innehåll och inriktning.

Misstroendet gör de flesta diskussioner meningslösa. Erfarenheter säger en att försök att beskriva hur man ser på situationen oftast bemöts med att det är egenintresset som talar eller att man gnäller. Om ledningen skulle ta initiativ är det stor risk för att det kommer att tolkas som ännu ett sätt att manipulera personalen: Vad vill de nu då? Egentligen?

Hur kan man intervensera?

Ett sätt att intervensera är att börja diskutera verksamhetens innehåll, villkor och riktning. Även om man i en verksamhet per definition har för lite resurser i förhållande till sitt uppdrag, hjälper det troligen inte att endast prata om det i termer av vilka resurser man inte har eller vilka resurser man borde ha. En ingång kan istället vara att i samtalet fokusera på hur man kan känna stolthet över hur man på arbetsplatsen använder de resurser som man faktiskt förfogar över. Då avser jag resurser i bred bemärkelse – tid och pengar, men också kompetens, erfarenhet, nätverk, samarbetsförmåga, nyfikenhet, kreativitet och så vidare.

Ett sådant samtal skulle kunna vara en början på att återupprätta de nödvändiga och löpande diskussionerna om vad som är ett gott arbete. Det är också en möjlighet för samtliga inblandade att berätta om och precisera sina tolkningar, överväganden, bedömningar och beslut. Även det är en nödvändighet för en ökad ömsesidig förståelse och tillit.

”En möjlighet att berätta om sina tolkningar, överväganden, bedömningar och beslut.”

Första steget i en sådan process är de berättelser i löpande text som blir resultatet av fokusgrupperna. Dokumentationen är således inte bara till för bedömningsarbetet. Den är även viktig som en del av inter-

ventionen eftersom man där kan läsa och få en bättre förståelse för hur andra berörda ser på situationen och för att kunna se det logiska i andras agerande. Den skriftliga berättelsen blir därmed viktig för att kunna diskutera uppfattningar, missförstånd, intentioner och konsekvenser. När

kunskapen om och förståelsen för de berördas olika syn på nuläget ökar, är det lättare att i nästa steg börja prata om hur man skulle vilja att det var istället och hur man kan komma dit.

Arbetsbelastning? Höga krav? Låg kontroll? Bristande socialt stöd?

Det är lätt att se att den situation som beskrivs är ohållbar. En aldrig sinande ström av ärenden kommer in till en verksamhet som alltmer går på knäna och där vakanser inte tillsätts. Det sociala stödet – att få mentalt eller praktiskt stöd när man behöver det – känns också som ganska avlägset, om inget annat så på grund av tidsbrist hos kollegorna. De höga kraven på leverans i kombination med ett minskande handlingsutrymme och ett bristande socialt stöd är också helt relevanta sätt att definiera situationen på.

Om det är arbetsbelastningen som är det största problemet gäller det framför allt att få ordning på bemanningen (i en socialtjänst kan det vara svårt att sätta stopp för flödet). Med en ökad bemanning skulle arbetsmängden per handläggare minska och möjligheterna till socialt stöd kollegor emellan skulle öka. Hur det skulle öka handlingsutrymmet är kanske något mera oklart, å andra sidan blir balansen mellan kraven (minskar) och handlingsutrymmet (samma) bättre, vilket gör situationen mindre anspänd.

Diskussion

Det man missar med åtgärder inriktade på arbetsbelastningen är grunderna för hur verksamheten organiseras, något medarbetarna erfar genom hur de tilltalas. Det är i tilltalet som den grundläggande synen på medarbetaren, klienten och verksamhetens uppdrag lyser igenom. Det är tilltalet som gör att de känner att de förminskas och inte räknas som annat än kuggar. Det är arbetsmiljörisker som handlar om helt andra saker än arbetsmängd. Det handlar om *vem man blir* genom det tilltalet.

Det spelar ingen roll om kraven på leverans är i paritet med vad man klarar av eller i paritet med de regler och riktlinjer som styr arbetet, om det är just styrningen, inriktningen och organiseringen av verksamheten man vill komma till tals om. Då hjälper det inte att vara fler som omfattas av det. Det innebär bara att det är fler som mår dåligt.

Om man, när man åtgärdar arbetsbelastningen, inte samtidigt också involverar de berörda riskerar åtgärden samtidigt att bidra till en sämre arbetsmiljö. Genom att definiera problemen som primärt arbetsbelastning hamnar de andra aspekterna i skymundan. Risken är också stor att omprioriteringar, rekryteringar eller andra sätt att komma till rätta med belastningen görs utan att blanda in de berörda. Även denna "positiva" åtgärd bidrar då till att förminska de inblandade – genom åtgärderna får de ytterligare bevis på att de inte är värda att berätta för, inte är intressanta att ha med i diskussionerna eller inte anses ha någon kompetens eller erfarenhet att tillföra i arbetet.

Om man vill förändra arbetsbelastningen bör detta göras i samarbete med dem det berör så att det i alla fall blir möjligt att man kan känna sig som någon som räknas. Att prioritera över någons huvud – åt någon – är i detta fall att anse som direkt skadligt.

GRUNDSKOLAN

Vi blir ålagda arbetsuppgifter som vi inte vet hur eller när de ska utföras, vi känner oss hårt belastade. En stor del av problemet är Jan Björklunds, Nämndens, Skolverkets eller Kommunens fel. Vissa uppgifter vi blir ålagda att göra vet vi varken hur eller när de ska göras. Man känner vanmakt, man kan ju inte ta bort några arbetsuppgifter och man kan inte påverka arbetsuppgifterna.

Vi upplever att vi får otydliga direktiv. Vi saknar en tydlig arbetsbeskrivning där vi får tydliga direktiv vad det är som gäller för oss. Vi saknar också direktiv för i vilken ordning vi ska prioritera.

I mötet med barnen känner man sig ofta otillräcklig, man saknar ork och man saknar verktyg. Vi skulle behöva tid för att planera in ny kunskap, men tiden räcker inte till och man måste ju prioritera lektionerna. Mycket tid går till planering och kopiering, det är så tidskrävande att fritiden går åt till det.

Mycket tid går även åt till att hålla ordning och lösa konflikter, tid som man vill använda till undervisning istället. Det känns som att vi får bli föräldrar i många situationer. Det känns inte som att andra litar på vår kompetens, till exempel socialtjänsten och elevhälsan. Det är lärarna som är i klassrummet som känner eleverna, ändå tar socialtjänsten och elevhälsan beslut som vi inte kan förstå. Vi lägger ner mycket tid på dokumentation till elevhälsan, uppgifter vi är ålagda att göra. Det känns många gånger som onödigt arbete eftersom barnen oftast ändå inte får den hjälp de behöver.

Ekonomi och nyckeltal är det viktiga, de som håller på med det vet inte hur verkligheten eller vardagen ser ut. Budgeten styrs inte av behovet. Förr var lärarjobbet ett kreativt jobb, det är skillnad på förr och nu. Tiden är mer uppbyggd, det blir inga spontanmöten. Det är också svårt att ta upp en diskussion om situationen, det är lättare att bara hålla med och säga ja. Man gör sig obekvämt om man säger nej.

GRUNDSKOLAN: BEDÖMNING OCH DISKUSSION

Kommer de till tals?

Nej. De kommer inte till tals och de känner sig maktlösa. Omvärlden ställer en massa krav på vad som ska göras och hur, men de känner sig övergivna i det praktiska arbetet med att få ihop en vettig verksamhet.

De uttrycker också att de inte räknas som en samarbetspartner. För de som ger dem direktiv blir de agenter, passiva verkställare av det som bestämts. Av mer nära organisationer såsom socialtjänsten och elevhälsan tycker de att de betraktas som informanter som ska tillhandahålla dokumentation samt komma när de kallas, men egentligen inte någon att diskutera med.

De verkar också ha svårt att tro att de kan komma till tals om sina egna prioriteringar bland allt som behöver göras. Deras lösning på de många och olika direktiven är att förlita sig på än fler regelverk, kanske beroende på att de tror att deras egna prioriteringar inte skulle få gehör eller att de inte tror sig om att kunna komma överens internt.

När man inte kommer till tals om, eller inte får till de diskussioner som behövs för att man ska kunna göra välgrundade prioriteringar och beslut rörande de problem man möter, är det helt begripligt att man istället väljer att ställa sig utanför och inte se sig som medskapare av verksamheten, att göra sig till ett offer för omständigheterna.

Kommer de till sin rätt?

Tveksamt. Att prata om sig som offer gör sällan att man kommer till sin rätt. Det brukar tyvärr också innebära att man betar sig som ett offer (för omständigheterna/omgivningen) snarare än att man försöker utnyttja eller utforska det utrymme som finns eller arbeta på att vidga det.

Det blir exempelvis tydligt när de efterfrågar fler direktiv i form av en tydlig arbetsbeskrivning och en prioriteringsordning – när de samtidigt tycker att de får för många direktiv. Den lösning de ser på för många direktiv är således att någon annan ska sortera dem åt dem genom ytterligare ett par direktiv. Det är ett tecken på att de inte längre litar på, eller inte tror att omgivningen litar på, deras förmåga att prioritera bland alla "måsten". Om de bara känner att de är verktyg för andras vilja är risken stor att deras professionella kunnskap och bedömningsförmåga varken utnyttjas eller utvecklas.

Kommer de till rätta med sina verksamhetsproblem?

Troligen inte. Om man tror att de verksamhetsproblem man möter kan lösas med fler eller mer detaljerade direktiv, lär man få svårt att komma till rätta med både nuvarande och kommande situationer. Om en arbetsgrupp bara inriktar sig på att lösa det akuta och klara av dagen, men i övrigt väntar på att andra ska agera, är det hög risk för att man inte kommer till rätta med verksamhetens utmaningar.

De känner inte att de har tillräcklig kompetens för att möta varje barn på ett tillfredsställande sätt och de blir inte inblandade i de diskussioner och sammanhang där man bestämmer vad som ska göras i klassrummet. Det gör att de känner stor osäkerhet kring vad som förväntas av dem. Vilken hjälp har barnen rätt till och vem ska se till att den ges? Vad är lärarnas, skolans eller någon annans ansvar? Vad är rimligt? Vad är möjligt? Vad är önskvärt? Det är diskussioner man behöver föra både i största allmänhet, men också i varje unik situation.

Om man inte löpande kan få till den sortens diskussioner blir det svårt att känna att man har fattat ett väl grundat beslut. Osäkerheten ökar. Tilliten till den egna såväl som den gemensamma förmågan att klara av verksamhetens utmaningar minskar.

Hur kan man inter文enera?

I berättelsen framträder ett flertal olika problem. Några skulle kunna "lösas" genom att chefen gör arbetsbeskrivningar och prioriteringslistor samt tillhandahåller verktyg och metoder för att klara av de olika problem lärarna ställs inför. (Om man bortser från att tron på att direktiv och verktyg kan lösa utmaningarna är överskattad.)

För att komma till rätta med verksamhetens utmaningar även på lång sikt, är det troligen mer relevant att arbeta med frågan: "Hur kan vi bli aktörer i våra arbetsliv?"

Det kan man göra genom att hjälpas åt att uppmärksamma när makt och ansvar förläggs någon annanstans. Är det verkligen så eller finns det delar av problemet som vi faktiskt kan göra något åt? Vad och hur kan vi göra? Vad och hur ska vi göra? Vad tycker vi är rimligt och önskvärt och varför? Vad är rimliga prioriteringar just nu, just här? Vilka möjligheter och begränsningar ser vi? Vilket beslut kan vi stå för? Vad behöver vi veta för att ta ställning? Hur kan vi ta reda på det?

Ju mer medveten man blir om sina överväganden, bedömningar och beslut, ju mer övar man sig i att stärka de förmågorna. När man blir tydlig i sina överväganden och bedömningar, att det är just överväganden och bedömningar och inte ett passivt följande av regler och direktiv, blir man också mer av en partner i samtal med andra. Även om man inte tycker att man blir tilltalad som en partner kan man alltså svara som en partner; någon att räkna med, någon som väljer att följa eller inte följa regler, någon som förtjänar att bli inbjuden – inte kallad – när gemensamma angelägenheter ska diskuteras.

"Hur kan vi bli aktörer i våra arbetsliv?"

Arbetsbelastning? Höga krav? Låg kontroll? Bristande socialt stöd?

Arbetsbelastningen är hög och de tycker själva att deras handlingsutrymme är litet. En klassisk anspänd och ohälsosam situation. Tydliga arbetsbeskrivningar och prioriteringslistor skulle kunna lösa arbetsbelastningen. Troligen däremot inte själva verksamhetsproblemen – hur man ska arbeta med enskilda elever, hur man ska samarbeta med föräldrar, andra verksamheter med mera.

Om vi tänker oss att handlingsutrymmet skulle kunna vara obegränsat skulle man i den situation de beskriver fortfarande känna sig övergiven i att få till en god verksamhet. De skulle fortfarande inte känna att de kommer till tals eller till sin rätt. Att bara åtgärda själva arbetsbelastningen räcker således inte.

Diskussion

Att komma till rätta med en situation genom att överlåta ansvaret för förändringen till någon annan skulle i det här fallet troligen enbart förstärka idén om att de berörda är maktlösa offer för omständigheterna. Att lösa problemen genom att chefen utför, tillhandahåller, prioriterar eller liknande bidrar till att behålla grunderna för den dåliga situationen.

Problemen måste lösas så att gruppen *samtidigt* blir partner i förändringsarbetet såväl som i det "vanliga" arbetet samt att det blir möjligt att berätta om och konfrontera varandras överväganden, så att begripligheten kring varför det blir som det blir ökar.

Hur man löser problem blir därför minst lika viktigt som *att* lösa problem. När man påbörjar förändringsarbetet gäller det därför att ha tänkt igenom vilka föreställningar och grundsnyer som tillämpas och vilka man vill tillämpa och stärka framöver. Annars finns det som sagt stor risk för att cementera den befintliga situationen snarare än att förbättra den.

ÄLDREBOENDET

Problem? Nej, vi har inga problem på vår arbetsplats. Eller jo, vi har ju några våldsamma boende. Boende kan vara våldsamma på grund av sjukdom, dels direkt av sjukdomen, dels på grund av psykiska problem framkallat av att man är sjuk, av att livet ändras och för att man inte kan göra någonting åt det. Våldsamma boende är svårt. Man kan bli slagen utan förvarning, skälld på för saker man inte förstår och få glåpord slängda efter sig. När någon blir så aggressiv påverkar det hela avdelningen. De andra som bor här blir oroliga. De ringer mer. De vill inte vara ensamma. Så det är inte bara att våldsamma boende kan vara svåra att hantera i sig. Det medför så mycket annat också. Men det ingår i arbetet och i vår utbildning att klara av det och vi har detaljerade riktlinjer för hur vi ska agera i sådana situationer. Men en arbetsmiljörisk är det likväl. Får man sig ett rejält slag så hjälper det ju inte att det finns riktlinjer.

I övrigt har vi inga problem. Eller jo, förresten. Vi har ju några anhöriga som har varit aggressiva under en längre tid. De har en massa synpunkter på sina föräldrars vård och omsorg; de skäller högt och onyanserat på första bästa de träffar på. De anklagar oss för allt som går; att vi glömt att ge dem mediciner, att larmet är urkopplat, att vi inte kommer när de larmar och de spelar ut oss mot varandra. De hänvisar till en icke närvarande kollega och säger att hon har lovat att... Och så får en annan skäll för att det inte är gjort...fast det sedan visar sig att hon inte har lovat eller sagt. Även här är det så att det inte bara är att de skäller, de skapar i sin tur oro för avdelningens övriga boende. Det är så att man går omkring och hoppas att de inte ska besöka sina släktingar på mitt pass. Skulle man se dem försöker man göra något i en annan del av avdelningen. Rent praktiskt har vi löst det genom att alltid hänvisa till chefen om och när de har klagomål eller synpunkter. Det är bra, då kan man alltid säga det.

I övrigt har vi det bra, vi har högt i tak, vi har en bra gemenskap och vi ställer upp för varandra.

ÄLDREBOENDET: BEDÖMNING OCH DISKUSSION

Kommer de till tals?

Nja. De problem de säger sig ha får de respons på. Det finns riktlinjer för hur de ska hanteras och en chef som ingriper när det behövs. Det är inga ignorerade problem.

Å andra sidan. Det finns antagligen en hel del man inte pratar om. Det är väldigt sällan man på en arbetsplats inte har några frustrationer eller irritationer förknippade med det interna arbetet – ledarskap, informationsflöde, samarbete, resurser eller liknande. Man kan åtminstone ställa sig frågan varför så är fallet. Är det för att detta är en synnerligen exemplarisk arbetsplats eller för att de inte vill, vågar, får eller kan prata om interna angelägenheter? Om något av det senare gäller, finns det troligen ganska stora svårigheter att komma till tals om en mängd olika saker.

I exemplet blir det därför tydligt att om man vill göra en analys som tar sin utgångspunkt i vad människor säger måste man också fundera över vad som *inte* sägs.

Kommer de till sin rätt?

Nja. Att arbeta inom vården innebär att hantera en mängd olika sorters personer och situationer. Att klara av den delen av arbetet är något som man kan göra bättre allteftersom man får erfarenhet av det. Om man inte får öva sig i att hantera olika sorters situationer är risken stor att man inte kan utnyttja eller utveckla just den förmågan.

Ett annat sätt att fördjupa sina erfarenheter är att diskutera sina och andras erfarenheter, överväganden, reaktioner, bemötanden och så vidare med kollegor för att få deras syn på saken. Om man varken får erfarenhet eller möjlighet att diskutera andras erfarenheter är risken att man på sikt inte kan komma till sin rätt. Detta även om man just nu tycker att det är en bra lösning att undvika personerna och situationerna.

Kommer de till rätta med sina verksamhetsproblem?

Nej. De två problem som beskrivs löses med riktlinjer eller med hänvisning till chefen. På så vis kan man säga att de kommer till rätta med sina verksamhetsproblem, men om man löser alla problem på detta sätt lär man få svårt att komma till rätta med nya verksamhetsproblem. Det är en realistisk idé att allt går att lösa med de två angivna metoderna.

Det finns inget regelverk i världen som kan reglera alla de situationer man ställs inför inom vård och omsorg. Det finns heller ingen chef som alltid kan vara närvarande och ta hand om allt som kan verka svårt eller besvärligt. De flesta verksamhetsproblem behöver lösas i samarbete med andra. Då behöver man kunna kommunicera om olika aspekter för att få ett så bra underlag som möjligt för sina överväganden och beslut. Att kommunicera är inte en förmåga som är medfödd. Den behöver tränas och upprätthållas just genom att kommunicera, eftersom det är en praktisk kunnighet och inte en teoretisk.

Eftersom de inte verkar prata speciellt mycket om arbetet och dess villkor är risken stor att de kommer att ha svårt att klara av de utmaningar, situationer och problem som de möter. Den kunnighet och erfarenhet som de berörda har av verksamhetens möjligheter, svårigheter, potentialer och risker tas inte heller tillvara och problem som från början kan vara ganska små problem hinner växa sig stora innan man förmår uppmärksamma dem. Risken är stor att missnöje, otillfredsställelse och frustrationer då redan har resulterat i försämrad verksamhet, ökad personalomsättning och kanske till och med ohälsa.

Det är inte bara små problem som kan växa sig stora. Stora förändringar eller andra mer genomgripande påfrestningar kan få ödesdiga konsekvenser om man inte är van vid att prata om det som händer. I en sådan situation kan det tyckas som att otillfredsställelsen och ohälsan kom plötsligt och många kommer att undra vad det var som hände: Vi som hade det ganska bra? Att ha problem är som sagt inte ett problem. Att inte kunna lösa dem är däremot ett problem.

Hur kan man inter文enera?

Det viktigaste i en sådan här situation är att synliggöra de tankefigurer som gör de valda lösningarna rimliga och därefter diskutera och konfrontera dem. Är det de vill uppnå med lösningarna (en god verksamhet/utveckling) detsamma som det de *faktiskt* bidrar till? Vad finns det för icke önskvärda konsekvenser av att stärka de aktuella tankefigurerna? Vilka idéer om ledarskap och medarbetarskap stärker man med sådana här lösningar? Vill man det?

Det andra är att ta upp diskussionen kring att de bara har två problem och att det låter orimligt. Att ha problem är ju en naturlig del av ett arbete. Att inte prata om dem kan däremot få allvarliga konsekvenser, både för verksamheten och för den enskilde medarbetaren såväl som chefen. Genom att ta upp frågan gör man det möjligt att diskutera situationen, oavsett om den är medveten eller ej. Man kan ju vara väldigt nöjd med sin arbetsplats och arbetssituation och vilja behålla status quo. I så fall är det ju bra att man är medveten om vilka risker det finns med att aldrig behöva prata om sin verksamhet.

Det kan också vara så att man genom att ställa frågan visar att sådant man har uppfattat som tabu, av vilket skäl det än är, inte behöver vara tabu. Att det till och med kan vara dumt att inte diskutera vissa saker även om man undviker det för att vara snäll eller för att man gillar alla inblandade. Att inte prata om vissa saker behöver inte handla om att man inte får eller inte vågar på grund av repressalier. Det kan lika gärna vara av (missriktad) omtänksamhet eller finkänslighet, eller bara en ovana att prata om "känsliga" saker.

Arbetsbelastning? Höga krav? Låg kontroll? Bristande socialt stöd?

I berättelsen finns inget som tyder på att kraven är högre än beslutsutrymmet (kontrollen) och det sociala stödet – både praktiskt och mentalt – är definitivt på plats. Det finns tydliga riktlinjer och instruktioner för hur

arbetet ska bedrivas och det finns en närvarande och stödjande chef. Detta är en riktigt bra arbetssituation. De har inga större problem och de problem som finns vet de hur de ska hantera.

Diskussion

Fallet med äldreboendet är ett exempel på att en analys inte bara kan utgå från det uttalade. Om man exempelvis säger att man har "högt i tak" behöver det vara samstämmigt med diskussionens och samtalets karaktär, det vill säga frimodig, orädd, engagerad, vilket det inte riktigt är i det här fallet. Det är i varje fall värt att utforska vidare.

Att man säger att man inte har några egentliga (olösta) problem innebär inte att det de facto är så. Det kanske bara innebär att de förtränger, förtiger eller inte förstår vad det är som bidrar till en bra verksamhet och en bra arbetsmiljö.

För att kunna ta ställning till en situation eller om en verksamhet är på väg i rätt riktning eller ej behöver man ha en uppfattning om vad som är sunt, gott, bra, nödvändigt i den aktuella situationen. Frågor varje arbetsplats behöver fundera över är: Vad är en bra verksamhet? Vilka kompetenser och förmågor behövs för att behålla eller utveckla verksamheten i takt med medborgare och uppdragsgivare?

Det gäller även grunderna för verksamhetens organiserande. Vad är bra ledarskap eller bra medarbetarskap? Vilka krav ställer tankefigurerna på oss i våra roller? Vem får makt över vad och vem? Vem får inte makt? Vilken utveckling vill vi stärka? Är det rättvist? Är det praktiskt? Är det önskvärt?

Även den som gör bedömningar av en arbetssituation måste ha en uppfattning om vad som är sunt organiserande eller god verksamhetsutveckling. För att kunna bedöma, intervensera och diskutera alternativ krävs att

den som gör bedömningen har en idé om vad som är ett sunt organiserande. Annars har man ingen referenspunkt att kunna uppmärksamma eller intervensera utifrån. Som bedömare måste man därför själv ha tänkt igenom sina förgivettaganden om organisering. Varför är detta sunt respektive inte sunt? På vilka grunder är det så?

Äldreboendet är också ett exempel på att krav/kontroll-modellen inte räcker till. Situationen kan vara tillfredsställande i sak men ändå lägga grunden för framtida problem. Baserat på krav/kontroll-modellen är det bara att fortsätta på den inslagna vägen – kraven på medarbetarna är inte större än vad de klarar av och de får socialt stöd, i alla fall från chefen, när de behöver det. Med dessa tre aspekter blir det emellertid möjligt att uppmärksamma andra sidor av organiserandet och vad det gör med de berörda både på kort och lång sikt.

”För att kunna bedöma, intervensera och diskutera alternativ krävs att den som gör bedömningen har en idé om vad som är ett sunt organiserande.”

MYNDIGHETEN

Vår uppgift är att lotsa och stödja kunden genom våra olika regelverk. Det känns som en övermäktig uppgift. Efter en mängd organisationsförändringar hittar vi inte ens själva längre i organisationen. Att inte kunna leva upp till de förväntningar som våra kunder har på oss eller de löften som organisationen centralt har utlovat, är oerhört frustrerande.

Det blir inte bättre av att våra tillkortakommanden uppmärksammas i pressen och att vi ifrågasätts och kritiseras av kunder, uppdragsgivare med flera. Särskilt inte på en liten ort där vi ju ibland springer på våra kunder utanför arbetet.

Det är inte bara organisationen som har förändrats utan även vårt uppdrag, vi har fått nya regler och förändringar har skett i tillämpningen av de gamla. Information om regeländringar, praxis och tillämpningar har spridits via e-post och intranät. Det är stora mängder information och den är både ofullständig och motstridig. Det blir svårt att ta till sig allt och att hålla sig ständigt uppdaterad. Omorganisationer har gjort att arbetsgrupper har slagits sönder och fungerande stödstrukturer försvunnit. Frågor har endast kunnat ställas genom intranätet där det inte har funnits möjlighet till dialog.

Organisationen har blivit starkt centralstyrd ner på detaljnivå, vilket vi kan ha viss förståelse för, men i samband med organisationsförändring, budgetnerdragning och ändringar i lagstiftningen har det bara blivit för mycket. Det regnar ner beslut som ska genomföras och redovisas. Det känns inte som att det finns någon framförhållning i verksamheten. Det känns inte heller som att huvudkontoret (HK) har fullständig kunskap om verksamheten och dess förutsättningar vid beslut om verksamheten. De budskap från ledningen om verksamheten som vår chef försöker förmedla skiljer sig ofta stort från de lokala förhållandena.

MYNDIGHETEN: BEDÖMNING OCH DISKUSSION

Kommer de till tals?

Delvis. Lokalt verkar de kunna prata med varandra om det mesta som rör arbetet. Svårare verkar de ha att komma till tals internt i organisationen och med samhället. Den beskrivning av verksamheten och de problem som HK engagerar sig i, känner de inte igen. De slåss med helt andra utmaningar och där känner de inte att de kommer fram gentemot HK – varken i fråga om problembeskrivningarna, prioriteringarna eller lösningarna.

De förstår inte varför saker görs, inte heller en del av de beslut som fattas. Det är svårt att ställa följdfrågor och diskutera beslut, regeltolkningar och andra interna angelägenheter. Den samlade bilden är att de inte kommer till tals om sin situation eller sitt arbete. De tycker inte heller att de verkar viktiga att ta hänsyn till när beslut fattas och hur besluten påverkar deras möjligheter att göra ett bra jobb. Om så vore fallet hade deras perspektiv varit en naturlig del i organisationens kommunikation, antingen som en del av beslutsunderlaget eller som utgångspunkten för förklaringar och motiveringar till beslut.

Kommer de till sin rätt?

Troligen inte. Mängden beslut, den låga begripligheten bakom en del av dem, den allt mer ogenomträngliga organisationen på grund av många organisationsförändringar – många saker samverkar och gör deras arbete svårare. Det är deras arbete att lotsa kunderna rätt. Om inte ens de själva hittar eller känner sig säkra på senaste uppdateringarna kring regelverket: hur ska de då känna sig säkra på att de gör sitt bästa för kunderna?

Det pågår även ett skifte i hur arbetet ska bedrivas. Verksamheten har alltid varit regelstyrd, men det har tidigare funnits utrymme för bedömning i enskilda fall. Regelstyrningen har nu stramats upp och utrymmet för en bedömning i det enskilda fallet har minskat avsevärt. Det blir viktigare att följa regelverket än att göra en rimlig bedömning. Fokusförskjutningen i sig gör att risken ökar för att många inte känner att de kommer till sin rätt. De behöver inte använda sin utbildning eller erfarenhet. De behöver bara följa regelverket. Det blir då än viktigare att veta hur regelverket ska följas, vilket paradoxalt nog har blivit svårare enligt deras beskrivning.

Överväganden och diskussioner kring enskilda situationer och hur myndigheten bäst kan agera försvinner när det mest blir en fråga om att tillämpa regelverket. Bedömningsförmågan – vad är rimligt, vettigt, samhällsekonomiskt, mänskligt – sätts på undantag och kommer efterhand att försvagas.

Den andra sidan av fokusförskjutningen är att det samtidigt blir allt svårare att göra en bedömning utifrån den enskildes situation. Regelverket går före kunden. Det blir viktigare att ta reda på alla bakgrundsfaktorer som kan påverka vilket regelverk som ska tillämpas än att utforska på vilket sätt myndigheten kan bidra till ett så smidigt, snabbt och tryggt förlopp som möjligt för kunden.

De har svårt att komma till sin rätt i den situation som råder och de kommer troligen att ha svårt att komma till sin rätt på grund av fokusförskjutningen. Därmed inte sagt att det är bra att bryta mot regler, bara att de beslut som fattas måste vara välgrundade – i regelverket, men också i annan praxis. Att känna sig trygg i sina bedömningar, att känna att de aspekter som de enligt yrkets praxis och utbildning (eller vanlig medmännisklighet och anständighet) har lärt sig ska finnas med i beslutsunderlaget, också finns med. Det är att känna att man har gjort ett bra jobb, det är att komma till sin rätt.

Kommer de till rätta med sina verksamhetsproblem?

Mycket tveksamt. Om vi utgår från arbetsplatsens problembeskrivning är det svårt att tro att de kommer att komma till rätta med sina verksamhetsproblem. Inte så länge de känner att grunderna för HK:s beslut och direktiv grundar sig på en annan verklighetsbeskrivning än den de upplever. Även om alla HK:s beslut är bra så hjälper inte det om besluten är obegripliga för den som ska genomföra och tillämpa dem, eller om de är dolda i ett gigantiskt flöde så att man inte ens vet att de är fattade.

En del skulle kanske säga: "Det är alltid lite oroligt vid förändringar. En del är osäkert just nu och en del är nytt, men så illa är det inte. Mycket bottenar i en obenägenhet att ta till sig förändringar och en hel del är mest gnäll. Det går över." Även om det är sant (vilket det inte är!) så behöver inte förändringar innebära kaos eller en dålig arbetsituation. Även vid förändringar har man skyldighet att erbjuda en god arbetsmiljö.

Förändringsarbete görs ofta under stark press. Det ska gå fort och allt blir kanske varken så väl tänkt eller genomfört som man hade önskat. Att veta varför man gör det man gör blir då extremt viktigt så att man kan förklara de beslut som fattas, men också för att förstå när besluten inte leder till det man tänkt sig. Det behöver man vara många som förstår. Då blir det möjligt för samtliga berörda att agera så att intentionerna i besluten uppfylls samtidigt som man kan vara med och uppmärksamma när det inte går, eller är svårt att gå, i rätt riktning.

Svårigheten här är inte i första hand förändringen i sig eller hur förändringsarbetet bedrivs utan att verklighetsbeskrivningarna skiljer sig åt. Om en representant från HK skulle läsa deras beskrivning skulle troligen svaret bli något i stil med: "Den beskrivningen känner jag inte igen mig i". En inte helt ovanlig reaktion som tyvärr mest bidrar till att spä på frustrationen och hopplösheten i organisationen. Att erkänna att det där nog är en rimlig beskrivning, beklaga att det har blivit så samt att ha en idé om hur man ska komma till rätta med verksamheten är mer lugnande för de berörda än att ha ett HK som inte verkar vilja låtsas om problemen.

Hur kan man intervensera?

Ur diskursiv synpunkt är det första steget att de inblandade (den lokala organisationen och HK i det här fallet) förstår varandras situation. Det innebär att båda delarna i organisationen behöver bli bättre på att beskriva vad de ser och vilka problem det för med sig. Ingen verklighetsbeskrivning är mer "sann" än någon annan. Det är komplexiteten som behöver synliggöras för att det fortsatta förändringsarbetet ska bli mer lyckosamt och hälsosamt.

Bakom inriktningen på förändringsarbetet ligger troligen idéer om kontroll, likvärdighet, rättssäkerhet, enhetlighet, standardisering, produktivitet, kvalitetssäkring med mera. I en förlängning borde även dessa grundantaganden uppmärksammas och diskuteras. Vad är det för idéer och värden som stärks eller försvagas när vi väljer att göra som vi gör? Vad vill vi förstärka och varför?

När överväganden och beslut blir tydliga internt blir det lättare att vara tydlig externt, mot kunder såväl som mot medborgare och media. Då kan även eventuell kvarstående kritik bli mer precis. När kritik är svepande är det lättare att slå ifrån sig. Är den precis är den lättare både att ta in och att ta tag i.

Arbetsbelastning? Höga krav? Låg kontroll? Bristande socialt stöd?

Även här kan man säga att arbetssituationen karakteriseras av hög arbetsbelastning och en i övrigt anspänd situation med höga krav och låg kontroll. Det sociala stödet är också det begränsat. Även om man skulle vilja hjälpa varandra så har kollegorna det likadant. HK verkar inte förstå deras situation och chefen sitter fast mittemellan.

Rimliga åtgärder för att komma till rätta med situationen blir att minska kraven eller arbetsmängden genom att minska inflödet (går inte) eller att öka antalet handläggare. Man skulle också kunna öka handlingsutrymmet

genom att låta den lokala organisationen bli uttolkare av reglerna och vad som är rimligt att göra i respektive fall. Ett annat sätt att angripa problemet är att skriva tydligare regler och rutiner som stöd i arbetet. Det kanske inte ökar handlingsutrymmet, men det definierar det, vilket minskar kraven på handläggaren.

Diskussion

Man kan som sagt öka resurserna och ta in fler handläggare. Det hjälper dock troligen inte. Det är lika ogenomträngligt för nya handläggare som för de som redan arbetar där. Stoppa inflödet kan man inte göra som myndighet. Man skulle kunna öka handlingsutrymmet och låta handläggarna fatta beslut efter egen förmåga, men det skulle vara motriktat regelstyrningen.

Att fatta beslut på lösa boliner är ingen lösning (även om man tycker att regelstyrningen har gått för långt). Som professionell vill man kunna fatta välgrundade beslut. Att inte veta vilka regler som gäller eller inte känna till hur organisationen tolkar dem gör det bara svårare att fatta beslut. Då har man ingen aning om mot vad man kan komma att ställas till svars. Då kan man heller inte ta ansvar för sina beslut.

Även om ovanstående belastningsåtgärder skulle förbättra en del av arbetssituationen är frågan om verklighetsbeskrivningen inte löst. De kommer fortfarande inte att komma till tals, komma till sin rätt eller komma till rätta med sina verksamhetsproblem. Även om åtgärderna för att minska arbetsbelastningen kanske inte gör så stor skada, bidrar de till att dölja de andra problem man har i organisationen angående transparens, tillit och förtroende. De bidrar också till att inte ta de anställdas arbetssituation på allvar, ej heller deras oro och farhågor inför att inte klara verksamheten. De arbetsmiljörisker som den här boken uppmärksammar blir i varje fall inte bättre.

SLUTORD

Hur vi formulerar en situation avgör vilka lösningar som blir relevanta för att hantera situationen. Om vi definierar problemet som bristande ledarskap blir det ledarskapet som ska åtgärdas, om vi definierar det som för hög arbetsbelastning blir det detta som ska åtgärdas. Om vi formulerar det som ett diskursivt problem blir det de bakomliggande tankefigurerna som behöver synliggöras, konfronteras och diskuteras.

Genom att ha tillgång till flera olika begreppsapparater ökar möjligheten att kunna vara så precis som möjligt – både för att formulera situationen och för att kunna göra något åt den. Den här boken är mitt bidrag för att bredda repertoaren av begrepp och därigenom kunna öka preciseringen av vilka problem man ser i den organisatoriska arbetsmiljön.

I boken har jag beskrivit det diskursiva perspektivet: vad det innebär, vilken sorts risker som kan uppmärksammas och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem. Allt är inte diskursivt uppkomna arbetsmiljörisker, men det är, som sagt, ytterligare en begreppsapparat för att kunna precisera "varför det blir som det blir när vi gör som vi gör".

"Det försvagar anfall-försvars-positionerna, samtidigt som det ökar möjligheterna att hitta en väg framåt."

Det har många fördelar att se det diskursiva i en situation, inte minst eftersom det gör det till ett gemensamt problem som vi alla kan och måste hjälpas åt med för att hantera. Det försvagar anfall-försvars-positionerna, samtidigt som det ökar möjligheterna att hitta en väg framåt.

Jag vet däremot att det kan vara svårt att hålla fast vid det diskursiva synsättet när man står mitt uppe i en situation. Det är samtidigt ofta lätt att hitta förklaringsmodeller som lägger skulden på någon av de inblandades

personlighet, psykiska hälsa, elakhet, ointresse, maktfullkomlighet, inkompetens och så vidare. Det gör det dock inte mindre intressant att pröva det diskursiva, snarare tvärtom. När positionerna är låsta är det som mest angeläget att pröva det diskursiva perspektivet för att kunna finna en väg ut ur situationen. Då är det som allra viktigast att gå till botten med de tankefigurer som styr organiserandet på arbetsplatsen – dess relevans, önskvärdhet och konsekvenser – istället för att angripa symtomen och effekterna.

EFTERORD

AV TÖRES THEORELL

När man kartlägger förekomsten av stressrelaterade problem på arbetsplatserna använder man sig av förenklade modeller som inte räcker när man skall förstå hur en viss arbetssituation påverkar individuella arbetstare. Den vanligaste modellen är krav-kontroll-stöd-modellen som framförallt introducerades av Robert Karasek men som jag själv också identifieras med. Jag har själv medverkat till många sammanställningar kring sambanden mellan den modellen och såväl psykisk och kroppslig sjukdom. Dessa fyller en funktion därför att vi åtminstone med grova modeller kan gissa oss till hur arbetsmiljön påverkar vår hälsa och också därför att vi anar hur arbetslivet utvecklas i viktiga avseenden. Men en fyrkantig och okänslig tillämpning av krav-kontroll-stöd-modellen blir ofullständig och ibland direkt skadlig – som tydligt visas i den här boken.

Lisbeth Rydén diskuterar hur man kan hjälpa arbetsplatser med en diskursiv metod. Man sätter sig in i hur människorna på en arbetsplats tänker och resonerar kring sitt arbete och tar det till utgångspunkt för det psykosociala arbetet. Det är en pedagogisk framställning som vittnar om både vetenskaplig och praktisk kunskap om hur arbetsmiljön fungerar idag i Sverige.

Här och där kritiserar krav-kontroll-stöd-modellen. Men en del av den läsningen är egendomlig för mig eftersom mycket av det vi skrev i våra texter på 1980-talet är exakt det som Lisbeth Rydén skriver idag. Så till exempel skrivs det: *... är att krav/kontroll-modellen utgår från en vertikal syn på arbetslivet med chefen som den som ansvarar för att allt ska vara bra och den anställde som ska tas om hand.* Vi tänkte tvärtemot vad hon skriver aldrig att våra lösningar skulle förutsätta en vertikal organisation med chefer som bestämmer allt eller att anställda skulle betraktas som passiva

objekt. Tvärtom pläderade vi för det rakt motsatta, att de anställda måste vara med i både kartläggningar och åtgärder – precis det som Lisbeth Rydén säger. Snarare är det nog så att *en karikerad tillämpning av kravkontroll-modellen har utvecklats under en trettioårsperiod*. Det är den som Lisbeth Rydén kritiserar.

Inte heller föreställde vi oss att någon skulle uppfatta kravkontrollstödmодellen som den enda giltiga förklaringsmodellen för arbetsmiljöfrågor. Självklart måste den kompletteras med andra modeller.

Arbetslivet förändras hela tiden och vi behöver både ny forskning och nya praktiska experiment för att förstå verkligheten på våra arbetsplatser. Men det omvända gäller också. De riktigt basala allmänmänskliga begreppen gäller fortfarande. Att kunna utöva kontroll över sin situation – på arbetet och på andra arenor i livet – är fundamentalt. Kontrolldimensionen ikläder sig nya former i det nya arbetslivet. I en ganska färsk undersökning av läkarnas arbetsmiljö har man funnit att kontrollmöjligheterna försämrats under en 20-årsperiod och det beror på att en allt större del av arbetstiden måste ägnas åt "onödiga" och "oskäligen" arbetsuppgifter. Den första typen av arbetsuppgifter borde ingen utföra och den andra typen av arbetsuppgifter skulle någon annan än läkaren kunna utföra på ett bättre sätt. Och vi vet att en stor del av detta handlar om att myndigheter i allt större utsträckning vill kontrollera de enskilda läkarna. Det är troligen därför läkarna uppfattar att de fått minskade möjligheter att påverka sitt arbete.

"De riktigt basala allmänmänskliga begreppen gäller fortfarande. Att kunna utöva kontroll över sin situation – på arbetet och på andra arenor i livet – är fundamentalt."

För att genomsåda omänskliga organisationsmodeller måste man precis som Lisbeth Rydén gör med hjälp av diskursperspektivet genomföra samtal och observationer och försöka sig på nya tolkningar som stämmer med verkligheten just på den aktuella arbetsplatsen och för de anställda där. Med hjälp av fikonspråk döljs nämligen ofta sanningen – att rekommenderade arbetssätt i själva verket är dolda angrepp på rimliga arbetsförhållanden.

Den diskursiva inträngande metoden borde tillämpas på alla arbetsplatser. I Sverige har vi en tendens att formalisera allting och tro att till exempel bildandet av en arbetsmiljögrupp löser alla problem. I den här boken diskuteras insiktsfullt hur man får arbetsplatser att på allvar ta itu med sina arbetsmiljöproblem – bortom formaliteterna.

Töres Theorell

Professor emeritus, Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet

REFERENSER

AFA (2014): *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro – 2014*. Rapporten kan laddas ner: https://www.afaforsakring.se/globalassets/forebyggande/analys-och-statistik/arbets-skaderapporten/arbets-skaderapport_2014.pdf (2015-05-11)

Alvesson M (2004): *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber AB.

Arbetsmiljölagen (1977:1160): *Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentarer i lydelse den 1 augusti 2011*: <http://www.av.se/publikationer/böcker/h008.aspx>. Arbetsmiljöverket (2015-05-11)

Arbetsmiljöverket (2001): *Negativ stress och ohälsa. Inverkan på höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet*. Rapport 2001:2 i publikationsserien Information om utbildning och arbetsmarknad. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2014): *Arbetsorsakade besvär 2014*. Rapport 2014:4. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Rapporten finns endast i elektronisk form och kan laddas ner på: http://www.av.se/dokument/statistik/official_stat/ARBORS2014.pdf (2015-05-11)

Buch A, Andersen V & Sörensen O H (2009): *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. Köpenhamn: Jurist- og Ekonomiforbundets Forlag.

Foucault M (1971/1993): *Diskursens ordning*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Förlag Symposion.

Foucault M (2008): *Diskursernas kamp. Texter i urval*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Förlag Symposion.

Giddens A (1997): *Modernitet och självidentitet. Självet och samhället i den senmoderna epoken*. Göteborg: Daidalos. (I original: *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*, 1991)

Johnson JV & Hall EM (1988): Job strain, workplace support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78:1336-1342.

Karasek R & Theorell T (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. USA: Basic Books.

Karasek R (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24:285-308.

- Krantz G & Östergren P-O (2002): Do common symptoms in women predict long spells of sick absence? A prospective community-based study on Swedish women 40-50 years of age. *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 30:176-183.
- Rostila M (2008): The Swedish Labour Market in the 1990s: The very last of the healthy jobs? *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36:126-134.
- Siegrist J (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1:27-41.
- Taylor C (1989): *Sources of the Self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Theorell T (2006): New directions for psychosocial work environment research. *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 34:113-115.
- Theorell T (red) (2012): *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Waldenström K & Härenstam A (2008): Does the job demand control model correspond to externally assessed demands and control for both women and men? *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36:242-249.
- Widmark M (2005): *Det nya arbetslivet – En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. Stressforskningsrapport Nr 315. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin, IPM.
- Wiklund P (2007): *Kampen för människovärdet. Om identitet i ett föränderligt arbetsliv*. Doktorsavhandling. Stockholm: Karolinska Institutet.

SLUTNOTER

¹ Begreppet diskurs beskrivs mer utförligt i kapitlet: *En diskursiv ansats för riskbedömning* längre fram i boken.

² Krav/kontroll-modellen beskrivs närmare i nästa kapitel i avsnitt: *Krav/kontroll och ansträngning/belöning*

³ Karasek R (1979); Karasek R & Theorell T (1990). På svenska finns bl a: Theorell T (red) (2012).

⁴ Johnson JV & Hall EM (1988).

⁵ Widmark M (2005).

⁶ Theorell T (2006).

⁷ Siegrist J (1996).

⁸ Se även Efterord av Töres Theorell, längst bak i denna bok.

⁹ Rostila M (2008). Se även Arbetsmiljöverket (2001); Krantz G & Östergren P-O (2002); Waldenström K & Härenstam A (2008).

¹⁰ Buch A, Andersen V & Sörensen O H (2009).

¹¹ Kunskapsarbetare är en benämning som används om "högt kvalificerade individer som utför kunskapsbaserat arbete" och vars arbetssituation ofta präglas av en hög grad av autonomi, ad-hoc-artade organisationsformer, unika lösningar och tjänster och där det kan vara svårt att bedöma vad som är ett "bra" jobb. Se bl.a. Alvesson M (2004).

¹² Foucault M (1971/1993); Foucault M (2008).

¹³ Foucault M (1971/1993); Foucault M (2008).

¹⁴ En utförligare beskrivning av de överväganden som ligger bakom valet av fokusgrupp samt hur jag tänker kring genomförandet av dem finns i *Guide för att göra diskursiva riskbedömningar av arbetsmiljön*, som kan laddas ner från min hemsida: ellerr.se.

¹⁵ Jag har valt ordet intervention för att markera en skillnad mot det vanligare ordet åtgärd (som finns i nästan alla handlingsplaner i det systematiska arbetsmiljöarbetet). En åtgärd skulle kunna vara att ta bort en risk. Det går inte att eliminera de diskursiva riskerna på det sättet, däremot kan man göra saker för att ändra riktningen på den diskursiva utvecklingen genom att intervensera i den. Se även kapitlet *Hur kan man hantera riskerna?* längre fram i boken.

¹⁶ För den som är intresserad av "att höra diskurserna" kan det vara till hjälp att se de kommentarer jag har gjort på tre av de underlag jag har använt i forskningsprojektet. Du hittar exemplen i *Guide för att göra diskursiva riskbedömningar av arbetsmiljön*, som kan laddas ner från min hemsida: ellerr.se.

¹⁷ Arbetsmiljölagen 1977:1160.

¹⁸ Alvesson M (2004).

¹⁹ Giddens A (1997).

²⁰ Taylor C (1989).

²¹ Wiklund P (2007).

²² AFA (2014); Arbetsmiljöverket (2014).

²³ OBS! Systemisk betyder att situationen är ett resultat av en komplex väv av handlingar och interaktioner som tillsammans skapat det system vi agerar inom och som har lett till den situation vi befinner oss i. Systemisk är lätt att förväxla med ordet systematisk som snarare har betydelsen upprepad och avsiktlig handling.

KOMMA TILL TALS KOMMA TILL SIN RÄTT KOMMA TILL RÄTTA MED

Den här boken handlar om hur man kan bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker så att man kan förhindra att de leder till ohälsa. Ett högaktuellt ämne då den arbetsrelaterade ohälsan ökar, till men för både individ, organisation och samhälle.

Metodikerna som beskrivs i boken har utforskats och utvecklats av författaren i ett forskningsprojekt vid Malmö högskola, men det är inte i första hand en teoretisk bok utan en bok baserad på den erfarenhet författaren har av att ha arbetat med frågorna på olika sätt i drygt 15 år.

Boken riktar sig till praktiker – chefer, skyddsombud, HR, företagshälsovård, arbetsmiljöinspektörer med flera – som har behov av att förstå, bedöma, hantera och förebygga organisatoriska arbetsmiljörisker. Boken har även visat sig vara användbar för den som bättre vill förstå och hantera sin egen arbetssituation.

"Den diskursiva inträngande metoden borde tillämpas på alla arbetsplatser. I Sverige har vi en tendens att formalisera allting och tro att till exempel bildandet av en arbetsmiljögrupp löser alla problem. I den här boken diskuteras insiktsfullt hur man får arbetsplatser att på allvar ta itu med sina arbetsmiljöproblem – bortom formaliteterna."

Töres Theorell, professor emeritus,
Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet