

# Ohälsa och negativ stress

i ett arbetsliv i förändring



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

# Ohälsa och negativ stress

i ett arbetsliv i förändring

Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av  
en arbetsgrupp vid Yrkesinspektionen (numera  
arbetsmiljöinspektionen) i Örebro

En delvis omarbetad text kompletterad  
med exempel och erfarenheter från ett stort  
antal fokusinspektioner

Rapporten är utarbetad av en arbetsgrupp vid Yrkesinspektionen (numera arbetsmiljöinspektionen) i Örebro distrikt. Monica Hane, Samarbetsdynamik AB, har ingått i gruppen.

YRKESINSPEKTIONEN

Örebro distrikt

Utgåva 2000 12 01

© Arbetsmiljöinspektionen och Samarbetsdynamik AB

Tryckeri: Danagårds Grafiska AB, Ödeshög 2002

Layout och bilder: Samarbetsdynamik AB, Degerfors

Omslag: Artworkmen AB

ISBN 91-7464-427-0

# Innehåll

Förord.	Om behovet av metodutveckling	5
Kapitel 1.	Det moderna arbetslivet	11
	Referenser	17
Kapitel 2.	Arbetslivets transformation	19
	Skillnaden mellan traditionella rationaliseringar och aktuella förändringar	20
	Modellarbetsplatser, referensanläggningar och "det goda arbetet"	26
	Ett arbetsliv i dramatisk förändring - down-sizing, decentralisering och "starta eget"	32
	Det gränslösa arbetslivet växer fram - team, aktörer, projekt och ständig förändring	44
	Produktivitetsökningens och modernitetens konsekvenser - många har inte längre en plats i arbetslivet	48

	Olika faser, olika strategier - helt olika hälsorisker att beakta	51
	Referenser	52
Kapitel 3.	Hälsorisker som uppstår ur den psykosociala arbetsmiljön	55
	Hälsorisker ur ett psykosocialt perspektiv	61
	Hälsorisker i den konventionella organisationen	64
	Svårigheter i det gränslösa och ständigt lärande arbetslivet	72
	Down-sizing och decentralisering - och i värsta fall sönderfall - en verk- samhetsutveckling med många risker	77
	De som inte längre platsar i organi- sationen	82
	Referenser	85
Kapitel 4.	Om skickligt genomförda verksamhets- utvecklingar	89
	Ett första krav på en god förändring - pålitlighet	92
	Ett andra krav på en god förändring - trovärdighet	94
	Ett tredje krav på en god förändring - byggd på realistiska antaganden	94
	Ett fjärde krav på en god förändring - ett visst mått av reservkapacitet	95

Ett femte krav på en god förändring - respekt för tidigare erfarenheter	97
Ett sjätte krav på en god förändring - god etik	97
Ett sjunde krav på en god förändring - delaktighet	98
Ett åttonde krav på en god förändring - beredskap för konflikter	100
Ett nionde krav på en god förändring - yttrandefrihet	101
Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring	101
Referenser	103
 Kapitel 5. Forskning om hälsorisker i moderna organisationer	 105
Vad är hälsa och ohälsa i ett enskilt fall?	106
När skall man slå larm?	109
Begreppet arbetsmiljö	113
Sambandsmåttens betydelse i det enskilda fallet	116
Smärtgränsen? En antologi om hälso- konsekvenser i magra organisationer	120
Referenser	125

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Förord

# Om behovet av metodutveckling

Många arbetsplatser genomgår idag mycket dramatiska förändringar. Sjukfrånvaron stiger dramatiskt; kanske som en effekt av en tidigare hög närvaro trots att man varit sjuk och behövt vila, kanske som en effekt av att man inte förmått analysera och hantera de nya typer av psykiska påfrestningar som nya sätt att organisera verksamheten inneburit. Införandet av t.ex. ”kundorderstyrning” kan ha inneburit en mycket mer djupgående förändring vad avser anställdas relationer till varandra och till sitt arbete än vad som hittills uppmärksammats. Ett ökat ansvarstagande från den enskilde och införandet av olika tekniker för t.ex. ”ständiga förbättringar” ställer helt nya krav på informationskanaler och ledning.

Högre ambitionsnivåer, större krav på produktivitet – och tillgång till nya möjligheter – vid förvaltningar, myndigheter och företag innebär att många anställda får helt nya arbetsuppgifter. Gränser mellan befattningar suddas ut. Arbetet måste utföras med förväntat effektivare men med tidigare oprövade arbetsätt. Tidigare inarbetade rutiner fungerar inte längre. Arbetsgrupper och team som varit väl samtränade splittras upp.

Många yrkesinspektörer kan se att det finns betydande risker för stark stress och ohälsa på många arbetsplatser i samband med dessa omställningar. Detta gäller inte minst inom offentlig verksamhet där förändringarna de senaste åren varit mycket omvälvande samtidigt som anslagen minskat kraftigt.

Yrkesinspektionen i Örebro uppmärksammade redan runt mitten av 90-talet att de metoder för tillsyn som fungerat väl inom de dittills mest aktuella sakområdena behöver utvecklas och förfinas. Man behövde nya metoder för att bättre täcka in den typ av problematik som nu kommit i fokus och för att bättre kunna fånga upp riskerna för de psykosociala belastningar som denna problematik innebär. Sedan 1997 pågår därför ett sådant metodutvecklingsarbete i Örebro. Arbetet har resulterat i en kompletterande inspektionsmetodik kallad "Fokusinspektion". Metoden liksom våra bakomliggande överväganden, erfarenheter från faktiska inspektioner där metoden tillämpats och de principiella ställningstaganden vi gjort finns beskrivna i boken "Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring". Namnet Fokusinspektion valde vi eftersom arbetsformen tar sin utgångspunkt i den vetenskapligt förankrade datainsamlingsmetod som kallas Fokusgrupp.<sup>1</sup>

Utvecklingsarbetet har genomförts av en arbetsgrupp av erfarna yrkesinspektörer i Örebro distrikt tillsammans med tillsyns-

---

<sup>1</sup> Wennberg BÅ, Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metoder på vetenskaplig grund. Abonnemangsrapport 78. Onsala: Samarbetsdynamik.

direktören och en av de biträdande tillsynsdirektörerna. Arbetsgruppen har också i sitt eget arbete tillämpat modellen Fokusgrupp<sup>1</sup> och har tillsammans med en konsult med forskarkompetens sammanställt erfarenheterna från nu etablerad praxis.

Utvecklingsarbetet startade med att vi själva formulerade vilka risker vi observerat på de olika arbetsplatser vi inspekterat och därvid också utforskade vad vi gemensamt redan visste om de aktuella hälsoriskerna. Vi har därefter successivt och löpande vidgat vår egen förståelse och horisont<sup>2</sup> genom att vid upprepade tillfällen ta upp diskussioner med forskare och andra praktiker med andra typer av erfarenheter. Alla resonemang har löpande dokumenterats på väggtidningar. Dessa har i sin tur bildat utgångspunkt för den allt tydligare "kartbild" över ohälsans natur i ett arbetsliv i förändring. Kartbilden har också dokumenterats i text och har efter hand diskuterats i allt bredare kretsar både på interna handledningsseminarier och på externa konferenser.

Den första upplagan daterades den 18 juni 1998. Den föreliggande upplagan har reviderats framför allt vad avser det avslutande kapitlet. Dessutom har texten kompletterats med ett antal konkreta exempel från olika Fokusinspektioner. Eftersom varje utvecklingsprojekt innebär att nya insikter löpande tvingar fram revisioner av tidigare ståndpunkter, har också vi brottats med att den perspektivförskjutning vi nu gör mot slutet skulle kräva kompletteringar och preciseringar i andra tidigare

---

<sup>2</sup> Sandberg J (1994): Human competence at work. Göteborg: Handelshögskolan.

delar av texten för att den skulle bli helt kongruent. Vi har valt att för tillfället acceptera att varje nytt begrepp vi lär oss använda innebär ett verktyg att se ytterligare en dimension i tillvaron. Växande innebär en konstant tvetydighet. Vår förhoppning är emellertid att vi även fortsättningsvis skall kunna finna möjligheter att som hittills löpande dokumentera vår aktuella kunskapsbas.

Vi har under utvecklingsarbetet genomfört seminarier med representanter för de mest etablerade forskargrupperna inom området. De resonemang om nu aktuella hälsorisker som vuxit fram under arbetsgruppens interna diskussioner har under dessa seminarier prövats och kritiskt granskats av ”de väl pålästa”.

Seminarierna har skapat trygghet för inspektörerna att de resonemang de själva för håller även ur ett vetenskapligt perspektiv. Genom samtal med forskarna kondenseras också de forskningsresultat som finns tillgängliga till hållbara och även i praktiken användbara sentenser. Seminarierna har även varit betydelsefulla för att peka ut kompletterande inriktningar och områden och ge tips om andra grupper som också arbetar med dessa frågor.

De seminarier vi genomfört har haft karaktären av ”prototyper” där vi framför allt har prövat realismen i att inom rimliga resursramar få till stånd dialoger med forskare i tillräcklig omfattning. Det är självfallet många flera grupper än de vi träffat - eller råkat träffa på i litteraturen - som har viktiga bidrag till de frågor vi berör och som bör medverka i framtida seminarier.

Ett särskilt tack till Gunnar Aronsson och Kerstin Isaksson vid Arbetslivsinstitutet. Till Kurt Barneryd, Lars Eklund, Anders Englund, Göran Lindh, Bernt Nilsson, Anna Wigfors och Inga Åkerlind vid Arbetarskyddsstyrelsen. Till Per-Erik Ellström, Kerstin Ekberg och Jörgen Eklund vid Centrum för studier av Människa, Teknik och Organisation vid Universitetet i Linköping. Till emeritus Lennart Levi respektive Töres Theorell, Institutet för Psykosocial Miljömedicin vid Karolinska Institutet. Till Bo Strangert och de doktorander vid Psykologiska Institutionen vid Umeå Universitet som arbetade i projektet ”PSI-metoden” och angränsande forskningsområden.

Utvecklingsarbetet har finansierats genom anslag från Rådet för Arbetslivsforskning och genom att de i gruppen som är anställda vid Yrkesinspektionen kunnat använda delar av sin arbetstid för detta utvecklingsarbete.

Många medarbetare vid Yrkesinspektionen i Örebro har deltagit i projektets olika faser. Christina Engman, Lillemor Lundgren, Rolf Perlman Björn Richter, Leif Råsmalm, Ywonne Strempl, Ethel Östlund vid Yrkesinspektionen i Örebro distrikt har tillsammans med Monica Hane, Samarbetsdynamik AB utgjort en kärntrupp inom projektet.

Örebro den 10 november 2000

Christina Engman,  
Tillsynsdirektör

Ywonne Strempl  
projektledare

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kapitel 1

# Det moderna arbetslivet

Det svenska arbetslivet genomgår idag mycket dramatiska förändringar. De förändringar vi kan se är i sin tur - åtminstone delvis - effekter av olika försök att hantera alla de övergripande förändringar som sker på en mera global nivå. Den nya tele- och datortekniken har på många sätt suddat ut avstånd och gjort världen mer geografiskt oberoende. Ekonomin har blivit gränslös. Teknologin möjliggör att den mesta informationen - åtminstone i princip - är tillgänglig samtidigt för alla och envar. Robotar tar över många arbetsuppgifter. De uppgifter i arbetslivet som inte kan automatiseras kräver en allt högre teoretisk kompetens. Man måste ständigt "hänga med" och utveckla sitt kunnande. Bara en bråkdel av de yrken som fanns för 20 år sedan finns idag kvar. Den snabba förändringen i företagets behov av kompetens visar sig bland annat genom att andelen projektanställda och andelen uppdragstagare ökar dramatiskt (se t.ex Fakta från Arbetsmiljöinstitutet, 1995).

Ett exempel i mängden på detta kommer från bankvärlden där det i samtal med bankanställda framkommit att den psykiska press som de är utsatta för i sitt arbete idag till största delen orsakas av det stora informationsflöde som ska hanteras, till

största delen över datanät. Kraven att lära nytt är också stora och känns belastande då det inte syns någon ände på vad som krävs.

Ett annat exempel på de ökade utbildningskraven är en myndighet där kraven på teoretisk utbildning ökat pressen på individen. All personal inom en viss yrkesgrupp ska ha minst 20 högskolepoäng. Det görs ingen individuell bedömning av var och ens förmåga att klara detta och några har känt stor press i samband med tentor.

Individens förhållande till arbetet håller därmed på att förändras. Människor blir inte längre lika bundna till de människor som fysiskt omger dem. Nätverk, som skär över organisationsgränser, blir en allt viktigare bas för individerna och övertar de fysiska arbetskamraternas roll både socialt och som "bollplank". Människor ser sin karriär i arbetslivet allt mindre som en karriär inom en organisation. De ser i stället karriären som en "individuell resa" mellan olika organisationer.

Människornas lojalitet blir allt mindre till det företag eller den organisation som de arbetar i. De pratar om sig själva som "företag i företaget" (Lindgren 1996). Företag värnar därmed inte om sina anställda på samma sätt som förr. Forskare varnar för en uppdelning av arbetsmarknaden i en kärngrupp med kvalificerade uppgifter och tillsvidareanställning och en allt större grupp av "just-in-time-arbetande" som tas i anspråk vid arbetstoppar (Arbetsmiljöinstitutet, 1996).

Företag och organisationer är inte lika stabila som tidigare. Uppköp, fusioner, divisionaliseringar o.s.v gör också att basen för känslan för "sitt företag" luckrats upp. Plötsligt kan man

vara anställd av den som nyss var den argaste konkurrenten. Även de tidigare så stabila offentliga organisationerna och myndigheterna genomgår dramatiska skiften från myndighetskultur till kundorientering - eller ibland omvänt. Många myndigheter tvingas också att ställa om sig från kanske trög men trygg förvaltning till marknadsstyrd affärsmässighet.

Forskning kring arbetslivets frågor har hittills nästan uteslutande utgått från perspektivet att det är självklart att det är organisationen som är det bestående och som vid behov byter ut de individer som inte längre passar in. I det moderna arbetslivet verkar det vara minst lika relevant att i sina studier utgå från att det är individer som kommer och går i organisationer (Lindgren, Wåhlin 1998).

Många sociologer beskriver hur denna förskjutning mot att allt starkare betona den enskilde individen på bekostnad av organisationsperspektivet startade redan för flera hundra år sedan. Den har emellertid i vår tid blivit allt mera markerad. Den betoning av delaktighet och engagemang i arbetslivet som man idag så ofta refererar till kan med utgångspunkt från denna förskjutning snarare ses som en anpassning till det moderna samhällets krav och värderingar än som en följd av nya insikter om hur en effektiv organisation formas (Giddens 1996).

Förskjutningen mot en ökad individualisering uppfattas av många stå i motsats till solidaritet med andra människor. Det skulle emellertid lika väl kunna vara att vi inte längre är beroende av samma grupp av människor som tidigare utan brottas med andra relationer och andra beroenden.

Med betoningen av individen följer också att vi inte längre accepterar att någon tar sig rätten att besluta för oss, sätta sig på oss, ta över ansvaret för oss o.s.v. Det moderna samhället drivs därmed mot önskemål om en ökad jämställdhet. Jämställda människor samverkar och delar på ansvaret. Jämställda människor styr sina aktiviteter genom ömsesidiga överenskommelser och inte genom att någon bestämmer och någon "bara lyder order". Man följer en annan människa därför att man litar på den personen och finner att dennes uppfattning verkar väl grundad och "klokt tänkt" - utan att därmed ge upp sin egen suveränitet.

Trots dessa genomgripande förändringar är det konventionella perspektivet på organisationer fortfarande mycket dominerande både när det gäller forskning och lagstiftning inom arbetsmiljöområdet. Arbetsgivaren har ett entydigt mandat att definiera vad som är "företagets krav". Arbetsgivaren tilldelas ansvaret för att det arbete som skall göras inte fördelas så att de personer som bemannar aktuella befattningar utsätts för hälsorisker. Arbetsgivaren har i Arbetsmiljölagen och i föreskriften om Internkontroll (AFS 1996:6) ett odelat ansvar för att förebygga den ohälsa som uppstår genom redan kända risker även om lagen också betonar den anställdes eget ansvar för att följa uppgjorda regler och rutiner och undvika risker. Arbetsgivaren skall också vaka över att anställda inte uppvisar symtom som kan vara tidiga tecken på okända risker i arbetsmiljön.

I ett arbetsliv där anställda arbetar allt kortare tider i allt fler olika organisationer - ofta egenanställda på entreprenadkontrakt - blir det allt svårare att hänvisa till den traditionella

tolkningen av förhållandet arbetsgivare och arbetstagare. Tolkningen av lagen måste därför sannolikt anpassas till många fler uppdrags- och samarbetsformer för att skapa en konstruktiv utgångspunkt för folkhälso- och arbetsmiljöarbete.

Det finns också andra förändringar i samhället som får betydelse för vilka hälsorisker som blir relevanta att bevaka. Folkhälsan i den industrialiserade världen kännetecknas till exempel enligt Edgar Borgenhammar (1998) i en första fas av "fattigdomssjukdomarna", i en andra fas av "vällevnadssjukdomar" och i en tredje fas av vad han vill kalla "samsjukdomar" eller "tillitsbristsjukdomar". Dessa senare sjukdomar yttrar sig i medicinska och sociala problem men uppstår genom att människor inte klarar av liv, samliv, samarbete och samhälle. Det faktum att sådana förhållanden också bidrar till vår ohälsa motsäger naturligtvis inte att "ohälsa" i det närmaste alltid också har en biologisk grund (Ohlin 1998).

Ohälsans mångdimensionella bakgrund är naturligtvis en komplicerande faktor vid bedömningen av orsak, verkan och relevant terapi i ett enskilt fall. Å andra sidan innebär denna mångdimensionalitet också att man har tillgång till ett stort spektrum av möjliga förebyggande åtgärder.

Samhällets förändring får därför i framtiden stor betydelse både för hur arbetslivet kan komma att medverka till ohälsa och för hur sårbara enskilda människor blir för olika belastningsfaktorer. Det krävs inga särskilda mätningar för att se att även i Sverige blir allt fler allt fattigare, att permanent arbetslöshet blir en konkret risk för helt nya grupper, att kraven på produkti-

vitet i arbetslivet blir allt större och att marginalerna för återhämtning blir allt mindre. I arbetsgruppen kan vi således konstatera att vi redan fått ett väsentligt "tuffare" arbetsliv i ett väsentligt tuffare samhälle.

Orsak och verkan förhåller sig härvid som hönan och ägget. Oron för att mista sitt jobb påverkar självfallet hur man diskuterar om arbetsmiljön på den enskilda arbetsplatsen, hur öppet man vill peka ut de brister som finns och också hur konstruktivt man förmår tackla de svårigheter man nu möter i arbetslivet. De personer som å andra sidan inte avser att stanna särskilt länge på en och samma arbetsplats finner å andra sidan ingen anledning att ta på sig omaket att ta upp aktuella problem. Tystnaden breder ut sig.

Det har naturligtvis inte varit möjligt att inom ramen för vårt nu aktuella utvecklingsarbete göra några djupare samhällsanalyser. Våra diskussioner inom arbetsgruppen och med etablerade arbetslivsforskare har emellertid visat oss att vi ändå måste försöka ta avstamp i dessa övergripande förändringar för att rätt kunna tolka och förstå det som händer i det svenska arbetslivet. Detta är i sin tur avgörande för hur man som inspektör kan ta professionell ställning till vad som är adekvata krav att ställa på ett arbetsställe ur arbetsmiljösynpunkt.

## Referenser

Arbetsmiljöinstitutet (1995): Fakta från Arbetsmiljöinstitutet. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.

Arbetsmiljöinstitutet (1996): Samhällsomvandling och arbetsliv. Omvärldsanalys inför 2000-talet. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.

Arbetskyddsstyrelsens Författningssamling (1996): Internkontroll av arbetsmiljön. AFS 1996:6.

Borgenhammar E (1998): Tillit och folhälsa. I Nationella Folkhälsokommittén. Tillitsbristsjukdomar - myt eller verklighet? Stockholm: Regeringskansliets offsetcentral.

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

Lindgren M (1996): Möjligheter till kompetensutveckling - Ett individperspektiv på relationen människa - organisation. Umeå: Studier i företags-ekonomi.

Lindgren M, Wåhlin N (1998): "Den gränsöverskridande nutidsmänniskan" - om organisationsbyten och identitetsskapande. Umeå: Handelshögskolan (in press).

Ohlin R (1998): Förklarar bistande tillit vår tids sjukdomar? I Nationella Folkhälsokommittén. Tillitsbristsjukdomar - myt eller verklighet? Stockholm: Regeringskansliets offsetcentral.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kapitel 2

# Arbetslivets transformation

Yrkesinspektionen har genom sin dagliga verksamhet en omfattande erfarenhet av de organisatoriska förändringar och den verksamhetsutveckling som de senaste åren genomförts inom den tillverkande industrin och inom den offentliga förvaltningen. Inspektioner och projekt som inkluderat också de s.k mjuka arbetsmiljöfrågorna som arbetsbelastning, arbetsinnehåll, socialt stöd o.s.v har under flera år genomförts inom Örebro distrikt inom verksamheter som kriminalvård, sjukvård och omsorg och också inom kommunernas sociala verksamhet. Mellanchefer arbetsmiljö har uppmärksammats i några större speciella och riktade projekt. Monica Hane har som konsult och forskare medverkat i och utvärderat flera större förändringsprojekt både inom privat och offentlig verksamhet. I detta kapitel redovisar vi de observationer vi gjort och den bild vi inom arbetsgruppen skapat av de transformationer vi uppmärksammat i arbetslivet.

Vi finner med vår bakgrund många likheter mellan den utveckling som sker inom industrin och den som nu sker inom nästan alla förvaltningar och myndigheter. Down-sizing och "slimmade

organisationer” har t.ex länge varit en utbredd strategi inom den privata sektorn. Kundstyrning, integration, flexibilisering och deltagande i nätverk är där väl kända principer. Ökad produktivitet genom reflekterande och lärande organisationer tillhör också sådana förändringar som yrkesinspektörer har erfarenhet av.

Även den egna myndigheten - Yrkesinspektionen och Arbetarskyddsstyrelsen - har de senaste åren lyckats genomföra en stor ekonomisk besparing och en omfattande neddragning av kansliresurser. Förändringen har inneburit delvis nya roller för många medarbetare och indelningen i större distrikt har medfört många “krockar” mellan olika lokala kulturer och arbetssätt.

### **Skillnaden mellan traditionella rationaliseringar och aktuella förändringar**

Vi har också i våra kontakter med det aktuella arbetslivet observerat stora skillnader mellan traditionella rationaliseringar och organisationsförändringar och de som nu genomförs. Dessa skillnader skulle kunna innebära att riskerna för hälsovådliga belastningar för personalen är väsentligt större i de förändringar som den offentliga sektorn nu genomgår än de som tidigare genomförts och studerats t.ex inom ramen för Arbetslivsfondens olika satsningar. Den offentliga sektorn kännetecknas också av att efterfrågan på tjänster och service är konstant eller ökar samtidigt som kraftiga nedskärningar av personalresurserna genomförs.

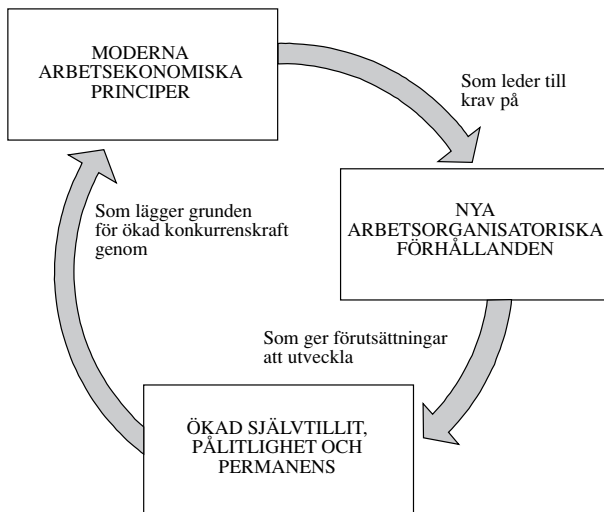
De myndigheter och förvaltningar som nu genomgår stora förändringar och neddragningar verkar dessutom ha en mycket oklarare bild av hur ett förändrat arbetssätt skulle kunna innebära att man kan åstadkomma ett allt bättre resultat inom ramen för de resurser man har. Man verkar också ha svårare att motivera varför de nya sätt att organisera verksamheten som man idag föreslår skulle kunna stödja dessa nya arbetssätt bättre än de gamla.

En större oklarhet i dessa frågor behöver i sig inte betyda att de som tagit initiativ till en förändring ägnat mindre tid åt analysen. De har i stället sannolikt sin rot i att verksamheten inom den offentliga sektorn nästan alltid är mycket komplex även jämfört med en tekniskt mycket avancerad tillverkning. En otydlig bild av strategin och motiven och hur ledningen tänker skapar dock alltid oro, misstro och bristande tillit till ledningens förmåga att leda utvecklingen i en konstruktiv riktning.

Vi har också inom Yrkesinspektionen noterat att det inom många förvaltningar och myndigheter finns en bristande vana att arbeta med så omfattande och genomgripande förändringar som nu är aktuella och att under förändringens gång aktivt följa upp och utvärdera processen.

Den offentliga sektorn har inledningsvis kommit i fokus men inte i första hand för att de arbetsmiljörisker vi diskuterat skulle vara principiellt annorlunda där jämfört med andra delar av arbetslivet. Fokuseringen har snarare sin grund i en oro att de grupper av anställda inom den offentliga sektorn som nu genomgår mycket dramatiska förändringar helt saknar erfaren-

## ERFARENHETER FRÅN MODELLARBETSPLATSER



het av sådana större "paradigmskiften", "kulturrevolutioner" och "down-sizingar". Många radikala nyordningar kan också befaras vara "överköpta" från industrisektorn utan vederbörlig anpassning. Förutsättningarna i ett företag skiljer sig från förutsättningarna i en politiskt styrd organisation. Kraven på en verksamhet som har som mål att ge service till och ha omsorg om varje enskild medborgare kan inte heller jämföras med kraven i ett tillverkande företag.

Inom den offentliga sektorn är det fortfarande mycket stora krav på att åstadkomma bättre resultat med oförändrad kvalitet inom ramen för samma resurser. De stora nedskärningarna inom den offentliga sektorn kom också i en tid då arbetsmarknaden var mycket svag och med nästan ingen rörlighet, vilket också försvårade situationen.

Anställda på många arbetsplatser rapporterar att man inte anser att man kan sluta sin anställning trots att man inte kommer till rätta med konflikter och trots vantrivsel. Yrkesinspektionen får också ofta rapporter om en ohållbar arbetsbelastning och stor oro för kvalitetsbrister i en snar framtid. Många anställda inom den offentliga sektorn känner sig "orättmätigt anklagade för kvalitetsbrister", påpassade i media och ständigt utvärderade.

Handläggare inom kommunal omsorg säger:

"Arbetsresultatet mäts i antalet ärenden och vi jämförs med andra kommuner. Vi får till exempel veta att vi i jämförelse med andra kommuner har mycket personal men att vi ändå är sämst. Ledningen uppträder anklagande för att resultatet är så

dåligt, ändå tycker vi i gruppen att vi gör det vi kan och lite till. Vi får dessutom genom massmedia veta hur dåliga vi är. Vi undrar var det brister?”

De blir ofta tilltalade som ”tärande på samhällsekonomin” samtidigt som kraven från samhället ökar, d.v.s man konfronteras med allt svårare problem bland sina klienter, man måste ta hand om allt sjukare patienter, man måste ha omsorg om allt äldre gamlingar osv.

Antalet ärenden där handläggningen JO-anmäls ökar inom många områden. Personalen klarar inte att försvara sina beslut och bedömningar. De känner sig osäkra i sin kompetens och kan inte tillräckligt förklara för kunder och klienter hur deras roll och riktlinjer ändrats. De kan inte heller försvara det rimliga och konstruktiva i denna förändring. I fall där den på detta sätt trängda personalen inte heller upplever att de kan lita på att få stöd från sin ledning är riskerna för det som ibland kallas ”utbrändhet” uppenbara.

Vårdpersonal i äldreomsorg som vi mött har berättat att i takt med minskade resurser har klagomålen ökat och samtidigt finns mindre tid för kollegialt stöd. Medarbetarsamtalen med chefen har uteblivit. Stödet från närmaste chef är svagt vid klagomål från vårdtagare och anhöriga. Personalen känner sig ifrågasatt och orättmätigt anklagade då de upplever att chefen framför allt lyssnar på de som klagar. Personalen undrar över vem de ska klaga hos.

Arbetsgruppen har under sina diskussioner av erfarenheter och aktuell praxis uppmärksammat att bättre och mera nyansrika beskrivningar av de förändringar som nu sker skulle underlätta

MODERNA  
ARBETSEKONOMISKA  
PRINCIPER

- \* Kundstyrning
- \* Integration
- \* Flexibilisering
- \* Nätverk
- \* Slimmad bemanning
- \* Anpassning genom lärande
- \* Handlingsberedskap

*Efter Brulin G, Nilsson T: Arbetets Ekonomi.*

NYA  
ARBETSORGANISATORISKA  
FÖRHÅLLANDEN

- \* Platt organisation
- \* Ökat handlingsutrymme
- \* Självständiga beslut
- \* Den som är kunnig avgör
- \* Kreativa överenskommelser
- \* Gränslöshet
- \* Delaktighet

*Efter Wennberg BÅ, Hane M: Den nya produktionen.*

ÖKAT BEHOV AV TILLIT, PÅLITLIGHET OCH PERMANENS

- \* Förtroende för att viktiga personer i omvärlden "ställer upp" och lägger axeln till om det behövs.
- \* Förtroende för att man själv kan klara de svårigheter som kan uppkomma.
- \* Förtroende för att "system" och överenskommelser fungerar så som man räknar med.

*Efter Aronsson G: Effekter av bantade organisationer.*

relaterandet av gjorda bedömningar av risker till vetenskap och beprövad erfarenhet.

En bättre kunskap om efter vilka principer man driver sin förändring inom olika myndigheter skulle dessutom underlätta för inspektören att avgöra vilka åtgärder som är rimliga och realistiska för att komma till rätta med aktuella problem. En större förståelse för grunddragen i och motiven bakom den förändringsstrategi som valts, skulle också underlätta för inspektörerna att relatera sina krav och förelägganden till den aktuella förändringsprocessen. Man skulle då också bättre kunna skilja mellan förändringar med djupare liggande ambitioner och långsiktiga mål för verksamheten och insatser som betingas av kortsiktiga besparingar och konsekvenser av tidigare underlåtenhetssynder.

### **Modellarbetsplatser, referensanläggningar och ”det goda arbetet”**

Det fanns redan på 1920-talet väl genomförda studier där man kunde konstatera hur insatser som ökade produktiviteten också ökade de anställdas engagemang och hälsa (Westlander 1993). Dessa studier är de första exemplen i en lång rad av arbetsorganisatoriska studier som pekat mot en i många avseenden annorlunda praxis vad gäller arbetets organisering än den som fortfarande är den vanliga och den konventionella. De olika statliga satsningar som genomförts genom åren har alla haft som mål att stimulera det svenska arbetslivet att engagera sig i en utveckling i denna riktning. Många hundra sådana utveck-

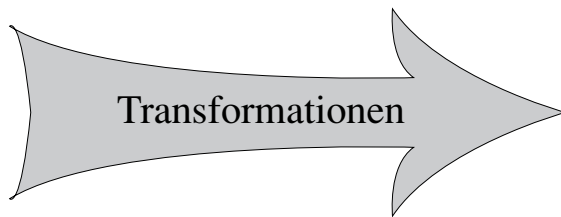
lingsprojekt finns utvärderade och dokumenterade (t.ex Arbetslivsfonden 1997; Wennberg, Hane, 1994;1995).

Dessa förändringsinsatser har alla resulterat i en mycket platt organisation. De anställda i "frontlinjen" har fått mycket större handlingsutrymme och de flesta administrativa och kontrollerande funktioner har integrerats med de rent producerande. Staber och mellanchefer har försvunnit och arbetsgruppen har åtagit sig ansvaret för verksamhetens drift.

De anställda i frontlinjen beslutar själva även i så ekonomiskt omfattande frågor som om de skall välja att skicka en aktuell leverans med flyg till USA för att – trots "strul i produktionen" – inte missa lovat leveransdatum (t.ex Granath, Broberg 1992; Kristiansson 1995; Wennberg, Hane 1995). Sådana "modellarbetsplatser" finns inom nästan alla branscher.

Chefer och arbetsledare har därmed inte längre kvar uppgiften att vara den som man vänder sig till för att han skall " ta beslut" och avgöra när någon inte riktigt vet hur han skall göra. Den uppgiften har alla i gruppen eller enheten och man vänder sig till den bland de just då tillgängliga kollegerna som " vet tillräckligt". Den som är kunnig nog att avgöra avgör. Om ingen känner sig kompetent nog tillkallas extern sakkunskap.

Chefer förser enheten med information och data som kan ge enheten överblick över den egna verksamheten och över den relevanta omvärlden. Chefer och arbetsledare brukar också ta på sig att ge omvärlden och övriga enheter inom organisationen information om på vad sätt verksamheten nu fungerar annorlun-



**Steg på vägen från de hierarkiska tankefigurerna till de moderna arbetsorganisatoriska principerna:**

- \* Skaffa sig kunnsighet om verksamheten som helhet.
- \* Lära sig mäta, observera och analysera arbetsprocessen och upptäcka och åtgärda kvalitetsbrister.
- \* Bli van vid att anpassa verksamheten till nya krav.
- \* Finna former för att snabbt introducera nya medarbetare i arbete och arbetsformer och vidareutveckla egen kompetens och erfarenhet.
- \* Skapa rutiner för att få tillgång till nödvändig information.
- \* Åstadkomma rimligt slack för att genom samtal och möten reflektera och lära.

*Efter Wennberg BÅ, Hane M: Den nya produktionen*

da så att andra enheter kan anpassa sina insatser till det nya sättet man organiserat sig på. Chefer och arbetsledare brukar också ta på sig uppgiften att bevaka och ta initiativ till diskussioner om man inom enheten inte hittar tillräckligt bra lösningar eller inte kan komma överens om vem som just då gör vad och hur arbetet skall utföras.

Delaktigheten i verksamheten är konkret och praktisk. Ansvar är gemensamt. De allra flesta utvärderingar brukar visa på stort engagemang och hög arbetstrivsel. Ingen brukar någonsin vilja återvända till "det gamla". Man pratar i arbetsgruppen inte längre om höga krav, hög arbetsbelastning eller små påverkanmöjligheter. Man talar desto oftare om en frustration över att saker inte fungerar, att högre chefer eller andra enheter inte förstår "hur vi jobbar" och att ofullkomligheter i organisationen i onödan försämrar produktiviteten.

Dessa "moderna arbetsplatser" har emellertid inte uppkommit genom några pennstreck i en organisationsplan. De har alla en mycket lång förhistora under vilken man lagt grunden till denna annorlunda och mycket platta organisation. De som arbetar i enheten har på olika sätt kunnat skaffa sig ett gediget kunnande om hur verksamheten som helhet fungerar, hur man kan mäta och observera arbetsprocessen, hur kvalitetsbristerna kan utforskas, analyseras och åtgärdas. Detta gäller också för exemplen från den offentliga sektorn.

Det är den breda kompetensen och helhetskunnandet - som emellertid också måste innehålla ett tillräckligt djup - som gör det möjligt att successivt arbeta mot en allt plattare organisa-

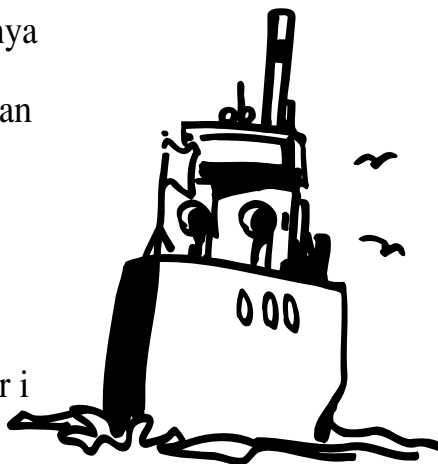
tion. Verksamheten innehåller därför rutiner så att denna kompetens skall kunna vidmakthållas t.ex rutiner för att underlätta för nya att snabbt lära sig tillräckligt för att börja medverka i produktionen, rutiner så att var och en hela tiden kan utveckla sin kompetens inför förväntade nya krav o.s.v.

Verksamheten är också beroende av andra övergripande och till arbets sättet anpassade system. Dessa system har utvecklats tillsammans med dem som verkar i organisationen. Så har t.ex system för att skaffa hem den information till enheten som de behöver som underlag för ekonomiska och andra ställningstaganden systematiskt byggts upp och vidareutvecklats.

Att starta färden mot de nya arbetsorganisatoriska principerna innebär att man "bränner sina skepp".

Det finns ingen väg tillbaka. Ingen vill heller tillbaka till det gamla.

De svårigheter man möter i det nya måste tacklas.



Erfarenheten av att vara en kreativ aktör till skillnad från "en som noga följer en arbetsbeskrivning" har diskuterats under utvecklingsskedet i olika utbildningssatsningar och man organiserar löpande tillfällen att mer på djupet reflektera över hur dessa nya positioner relativt medarbetare och chefer påverkar synen på sig själv, vad man behöver få veta genom de andra i gruppen och hur beroendet dem emellan ser ut.

Ingen av de "modellarbetsplatser" vi känner till har emellertid startat med den goda arbetsmiljön som huvudsyfte. De har alla startat därför att man inte längre klarade av att åstadkomma en tillräckligt hög kvalitet eller en tillräcklig flexibilitet inom ramen för det konventionella sättet att organisera arbetet. Den genomgripande förändring som genomförts innebär också att det faktiskt inte finns någon "väg tillbaka till det gamla". Man har bränt sina skepp. De svårigheter man möter i det nya måste kunna tacklas. Dessa "goda arbetsplatser" - uttrycket myntat i en kongressrapport från Svenska Metallarbetareförbundet - har verkligen varit de goda exempel som man avsett. De har tagit emot otaliga studiebesökare genom tiderna.

Det finns dock mycket som talar för att de som vid ett besök bara studerat den organisatoriska lösning man kommit fram till på dessa arbetsplatser inte kunnat förstå innebörden i det långa förberedelsearbete som genomförts.

På en myndighet har personalen berättat om förändringsarbetet. Det fanns en tydlig förändringsstrategi, men utbildning och kompetensutveckling hade skett samtidigt som förändringarna genomfördes. Personalen hade en positiv inställning till organisationsförändringen, men fick inte påverka särskilt

mycket, trots att man från ledningen sagt att de anställda ska vara med. "Man hade en känsla av att det redan var klart".

Det har hos många besökare och efterföljare funnits en förhoppning om att dessa "modeller" nu skulle kunna vara just modeller så att alla andra enheter raskt skulle kunna organisera om sig efter dessa och ganska direkt uppnå samma positiva effekter. De nöjda medarbetarna har varit mycket trovärdiga och effektiva ambassadörer för denna "nya idé".

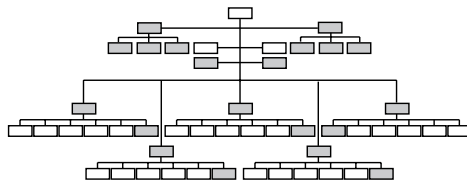
Alla dessa eldsjälarna och mycket positiva förespråkare för dessa nya organisatoriska lösningar kan emellertid - utan att detta naturligtvis varit deras avsikt - ha bäddat för den våg av platta, magra, anorektiska organisationer som därefter införts.

I de fall där man saknade tillräcklig organisatorisk kompetens för att förstå alla de bakomliggande kraven för att den extremt platta organisationen skulle fungera väl är det lätt att förstå att man i de "platta organisationerna" såg en snabb och möjlig lösning i den ekonomiska knipa som man befann sig (Wennberg, Hane 1998).

### **Ett arbetsliv i dramatisk förändring - down-sizing, decentralisering och "starta eget"**

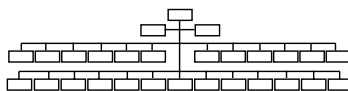
Down-sizing och decentralisering präglar idag de flesta verksamheter oberoende av verksamhetsfält och huvudman. Vi har i våra kontakter med arbetslivet funnit att de på ytan kan förefal-

## UPPKOMSTEN AV KRATTAN



Förhållanden i omvärlden, påverkan från olika opinionsmässiga och finansiella intressenter, ny teknik och allt kortare produkt- och tjänstecykler leder till krav på ökad produktivitet genom minskade personalkostnader.

Ett snabbt och till synes enkelt sätt att åstadkomma denna minskning är att eliminera staber och mellanchefer (de mörka fälten i figuren) med motivet att ge anställda ute i verksamheten större ansvar och "svängrum". Det är inte ovanligt att konsekvensen blivit att chefer därmed fått 100-150 anställda direkt underställda.



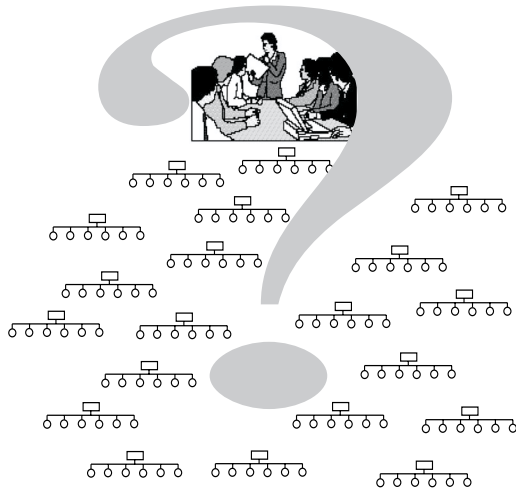
**"KRATTAN"**

la ganska lika. De kan beskrivas med samma ord och uttryck men visar sig vid närmare studium vara baserade på två (minst) helt olika och oförenliga principer för hur man åstadkommer den kombination av stabilitet och flexibilitet som alla organisationer strävar efter. Alla verksamheter är således idag på väg bort från de "höga pyramider" som präglat industrialismens era. De är också på väg bort från den hierarkiska tankebyggnaden.

Den hierarkiska tanken som skapat pyramiden säger i sig inget om hur många chefsnivåer som skall finnas. Den hierarkiska tanken innebär bara att det är självklart att någon har rätt att bestämma över vad en annan skall göra eller inte göra. I och med denna rätt faller också allt ansvar på den som anses ha valet i sin hand. Det är denna hierarkiska tanke som ger personer i ledningen den avgörande betydelse de nu har för verksamhet och arbetsklimat.

Naturligtvis finns också många andra tankefigurer integrerade i det som vi med tiden kommit att kalla "konventionella organisationer" t.ex att specialisering och klara ansvarsgränser är det bästa sättet att utnyttja gemensamma resurser, att bara vissa anställda i en organisation ser till den gemensamma organisationens bästa, att löner skall relateras till ansvar och befogenheter o.s.v. Genom att sådana principer blivit "självklara" och inte längre ifrågasatta bygger man omedvetet också upp rutinerna i sin organisation så att andra tänkbara alternativ egentligen blir omöjliga. Bara vissa får information och kan skapa sig överblick då de är de enda som egentligen behöver det.

## DEN FRAGMENTERADE ORGANISATIONEN



I "krattan" får man snabbt problem med att hålla samman verksamheten. Självständiga enheter formas och man verkar som företag i företaget på ett sätt som ofta varken de anställda eller verksamheten och dess ledningssystem är förberedda på.

I praktiken finns emellertid dessa "pyramidala organisationer" nästan inte kvar som mål för utvecklingsarbete. Förändringarna mot dessa nya tillstånd har i vissa fall initierats av att den ekonomiska basen för verksamheten förändrats vilket i sin tur innebär krav på en mycket snabb produktivitetsökning. I andra fall har förändringsbehovet orsakats av nya insikter om vad som faktiskt skapar kvalité i verksamheten och därmed en långsiktig överlevnad. Ny teknik kan ha gjort helt andra ambitionsnivåer möjliga. Inträdet i EU har också medfört förändrade förutsättningar för många företag och myndigheter. Idag konkurrerar man med kvalité, service och individuella helhetslösningar. För många arbetsställen inträffar den situationen att alla dessa förändringskrav uppstår samtidigt och blandade med varandra. Frågan har emellertid sällan formulerats som ett val mellan hierarki eller icke-hierarki.

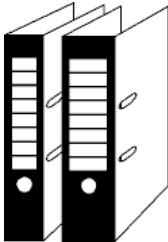
Ett vanligt sätt att anpassa sig till krav på en dramatiskt ökad produktivitet har istället varit att reducera kostnaderna genom att minska antalet anställda. De extremt s.k platta organisationer vi nu ser är en effekt av en sådan konkret och effektiv kostnadsjakt. Strategin är ett resultat av att de enda politiskt möjliga lösningarna är sådana där man kunde säga att alla tillgängliga resurser satsades i frontlinjen och ute i verksamheten (Ohlsson, Rombach 1997).

Det är inte ovanligt att konsekvensen blivit att chefer i dessa platta organisationer har 100 - 150 anställda direkt underställda. Många insåg redan när mellancheferna togs bort ur organisationsplanen att detta var en ohållbar situation. Redan kravet på årliga utvecklingssamtal med alla underställda spräckte

almanackan. Kanske handlade många också i god tro just genom de positiva resultaten från alla s.k modellarbetsplatser. I de fall där dessa "down-sizingar" inte föregåtts av ett omfattande förberedelsearbete för att introducera ett icke-hierarkiskt arbetssätt har påfrestningarna blivit mycket påtagliga.

De organisationer där man i god tid, och då man fortfarande hade ett ekonomiskt utrymme, tog sig tid att pröva lösningar

## "ORDNING OCH REDA"



Samverkan i "platta organisationer" kan komma att styras av rutiner som beskriver verksamheten i detalj. Man ersätter således en "levande" samordning med en byråkratisk och från personligt ansvar befriad styrning.

Arbetet med att skapa och underhålla rutinsystemet är omfattande och precision och kvalitet kan endast upprätthållas så länge inget oförutsett inträffar, omvärlden förändras eller det krävs nya rationaliseringar

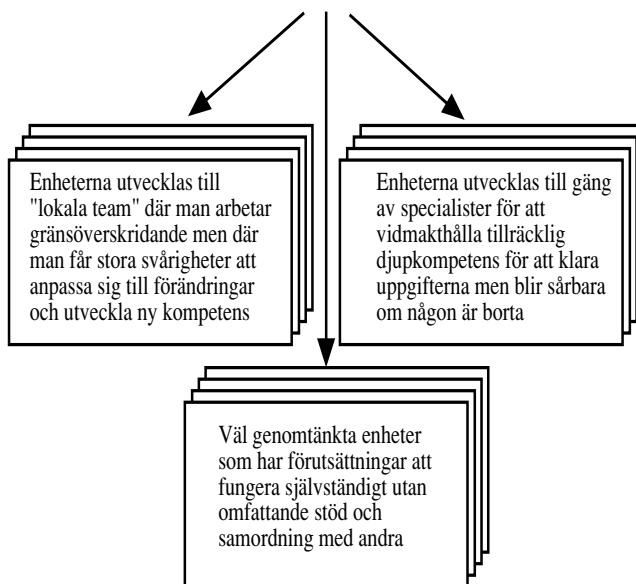
som bygger på ickehierarkiska principer har en helt annan situation. Där har man hunnit utveckla de rutiner man behöver och de anställda har hunnit utveckla ett tillräckligt kunnande om verksamheten som helhet. Där har man kunnat öva sig i andra sätt att komma fram till hållbara överenskommelser om vem som gör vad än de man tidigare prövat där en formellt utsedd chef avgör vad som gäller. Sådana organisationer kan med mycket få chefsnivåer fungera mycket tillfredsställande och klara av den flexibilitet som krävs.

I de "platta organisationer" där man är begränsad av hierarkiska principer och arbetssätt får man däremot snabbt problem med att hålla samman verksamheten. Eftersom hierarkin är inarbetad och invand är det verkligen heller inte alltid ledningen som strävar efter att vidmakthålla den. Lika ofta är det de anställda som håller fast situationen genom sina invanda förväntningar på vad chefer skall och inte skall göra.

Produktionspersonal på ett industriföretag har en arbetsorganisation där man arbetar i skiftlag. De säger att arbetet är fritt men de saknar ändå det nära samarbetet med en arbetsledare. "Stödet får man i första hand från arbetskamrater och i liten utsträckning från lagbasen". "Basen syns inte till, Det är ingen som tittar till oss". "Man får sällan någon uppmuntran, men man får veta om man inte gjort något bra". Medarbetarsamtal har inte genomförts. Erfarenhetsutbytet sker på raster och vid skriftbyten.

# DECENTRALISERING

## Målstyrning



Båda parter kan således vara lika ovana att se möjligheten att arbeta tillsammans i en mera jämställd position. Ingen ifrågasätter t.ex att chefen skall vara den ende som har tillräcklig överblick, i första hand skickas på kurser, som skall ha kunskap nog att vid behov kunna avgöra även detaljer i verksamheten och som skall ha mandat att föra "organisationens talan" och avgöra vad som behöver göras och vad som kan prioriteras bort.

En vanlig strategi på arbetsplatser som är fast i hierarkiska principer när man möter problem med det vi nu kallar "platta organisationer" är att allt tydligare definiera och exakt avgränsa vad var och en skall göra. Man beskriver alla rutiner i verksamheten i detalj så att det är lätt att följa upp om de efterlevs. Satsningen på "ordning och reda" medför till en början ganska omfattande produktivitetshöjningar då man i beskrivandet också upptäcker en rad ofullkomligheter i olika rutiner.

Verksamheten upplevs emellertid efter en tid mycket byråkratisk - d.v.s att följa rutiner blir överordnat "sunt professionellt förnuft". Det blir allt svårare att tillräckligt snabbt anpassa sig till nya situationer och krav. De medarbetare som inte tilltalas av den typen av hårt styrda arbetsuppgifter slutar - eller använder sin kreativitet på andra områden än sina arbetsuppgifter.

Så länge verksamheten inte utsätts för nya krav eller påfrestningar som kräver förnyelse så kan dessa organisationer fungera väl - och kostnaderna hållas låga - även om många anställda kommer att klaga på bristen på handlingsutrymme för egna initiativ. Precision och kvalitet kan hållas hög så länge absolut inget oförutsett inträffar eller det krävs nya rationaliseringar.

Decentralisering är en annan lösning för de ”platta och slimmade” organisationer som man inte längre orkar hålla samman. Grupper inom verksamheten blir ”självständiga resultatenheter” med rätt att inom ramen för de av ledningen definierade övergripande målen utforma sina egna delmål och själva välja hur man vill arbeta för att nå de uppsatta målen. ”Problemen skall lösas där de uppstår”.

I vissa fall kan en omorganisering leda till så naturliga enheter att dessa utan någon olägenhet kan fungera väl som ”företag i företaget”. De kan på egen hand hitta arbetsformer som tillfredsställer både egna produktionskrav och omvärldens krav. En sådan god konfigurering av verksamheten är emellertid sällsynt.

Det finns många exempel där dessa subgrupper inte kunnat hitta dessa tillräckligt produktiva arbetsformer tillräckligt snabbt och som därför fått stora problem både med att klara verksamheten och samordningen med andra enheter samtidigt som man måste skapa en rimlig arbetssituation för gruppens medlemmar.

På ett stort industriföretag berättar personalen att underhålls-avdelningens arbete går ut på att lösa problem och att ofta göra det omöjliga på så kort tid som möjligt. Det är ofta operatören vid den trasiga maskinen som hetsar på reparatören mer än arbetsledningen. Även om arbetsorder ska komma i elektronisk form på terminal är det inte alls ovanligt att det kommer personer och rycker i reparatören trots att denne redan håller på med ett uppdrag. Detta upplevs som frustrerande både för reparatören som själv ska kunna prioritera sina arbetsuppgifter och av den personal som behöver hjälp.

Många väljer att organisera även den lilla decentraliserade enheten på samma sätt som den gamla men upptäcker då - ibland för sent - att arbetslag som väljer att specialisera sig i funktioner också bygger in en mycket stor sårbarhet om t.ex. någon är borta. Det finns t.ex alltså bara en specialist i gänget på t.ex "rehabiliteringsfrågor". Om denne någon skulle bli sjuk finns ingen.

Den alternativa principen med "små lokala team" där man inte är lika hårt specialiserad utan i viss mån kan gå över befattningsgränser kräver att det finns utrymme att bygga upp detta bredare kunnande. Det krävs också kraft och tid att ändra de rutiner för informationsöverföring som då måste fungera på ett nytt sätt. De verksamheter som av olika skäl lyckas med denna princip har hittat för dem unika former för att hantera de samverkansproblem de möter - t.ex svårigheten att själva komma fram till hållbara överenskommelser. De är som regel mycket stolta över det de gjort. De känner stort engagemang för det de lyckats bygga upp.

Den stora risken med denna princip tycks ligga i att ledningen tappar kontakten med verksamheten. Ledningen följer upp de olika enheterna genom att titta på olika nyckeltal. Dessa nyckeltal speglar inte de gränsöverskridande aktiviteterna. Nyckeltalen upplevs därför också oftast av de anställda som klart missvisande och orättvisa. Då dessa nyckeltal ändå har stor betydelse för belöningar och befordran kommer man - trots att de blir missvisande - att välja att "optimera det som mäts" även om detta vrider verksamhetens utveckling åt helt fel håll.

I de fall ledningen inte längre är tillräckligt insatt i hur verksamheten faktiskt drivs - annat än genom vissa nyckeltal - finns dessutom stora risker att ledningens beslut och ingrepp i verksamheten baseras på felaktiga data om sakernas tillstånd. Det finns många exempel där arbetsgrupper på olika sätt försökt "hålla ledningen borta" och dölja problem i verksamheten. De var rädda att ledningens insatser - p.g.a okunnighet om den aktuella situationen - bara skulle göra saken värre. När ledningen på så sätt tappar greppet bygger de självständiga enheterna allt högre murar för att skydda sin verksamhet.

Fördelarna med att tillhöra en större kraftfullare organisation försvinner. Den onda spiralen är uppenbar. Den decentraliserade organisationen kan alltså sakta vittra sönder. Ledningen kommer att agera på allt bristfälligare information om verksamheten. Den enskilda enheten tvingas att lösa allt svårare problem utan att kunna få tillgång till adekvat stöd och resurser. Ett nästa steg kan vara att vissa enheter "hoppas av och öppnar eget" - i några fall i samarbete med den gamla organisationen, i andra fall för att konkurrera.

Ett sista steg kan vara att verksamheten faktiskt försvinner eftersom det blir allt svårare att få till stånd den nödvändiga förnyelsen i verksamheten. Tiden står ju inte stilla. Gårdagens prestationer och insatser kan vara helt meningslösa idag. Många offentliga verksamheter har upplevt att gamla uppgifter - i den mån de över huvud taget finns kvar - har förts över till andra myndigheter. Sekreterarfunktionen är ett exempel där ordbehandlingsprogram i alla handläggares egna datorer har ersatt en hel yrkeskår o.s.v. Det är därför många medarbetare

som ”på äldre dagar” – för att kunna stanna kvar i den gamla organisationen – har hamnat ”i skolbänken” igen.

Följande exempel är hämtat från personalens upplevelser av förändringen på en stor myndighet:

Förändringsarbete och kompetenshöjning har tagit stor energi sedan den nya organisationen trädde i kraft. Kraven på kompetenshöjning skapar konflikter och svårigheter att prioritera både för enskilda arbetstagare och deras chefer. Högskolestudier och datakörkort (självstudier) nämns i detta sammanhang. Kompetensutveckling ska genomföras, delvis på fritid och får inte påverka verksamheten negativt. Kraven har i en del fall upplevts som höga och krävt stor energi av arbetstagarna. Det har av en del upplevts som stimulerande samtidigt som det varit arbetsamt. Känslan av att inte duga har uppstått hos flera och det är oklart vad som händer om man inte håller måttet eller tackar nej till utbildning. Personligt anpassade utvecklingsplaner har inte upprättats. De flesta utbildningar är nu genomförda, men det finns oro för ytterligare krav på kompetensutveckling både för chefer och för medarbetarna.

## **Det gränslösa arbetslivet växer fram**

### **- team, aktörer, projekt och ständig förändring**

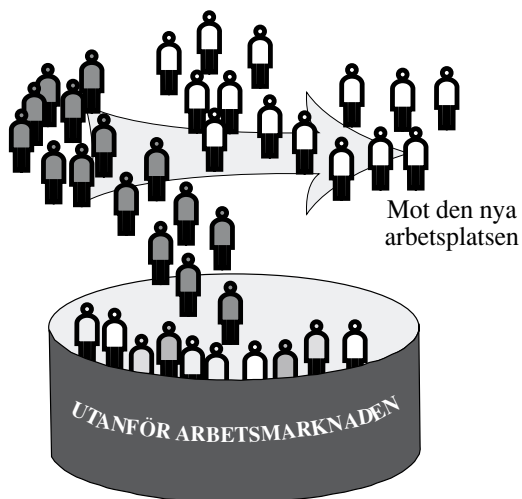
De organisationer som genom åren utsetts till ”de goda arbetsplatserna”, ”referensarbetsplatser”, ”modellarbetsplatser” etc, kännetecknas således nästan alltid av att man där brutit mot den hierarkiska principen och i stället infört ett gemensamt ansvar som delas av alla berörda inklusive dem i frontlinjen. De anställda - och ibland också leverantörer och kunder – har bjudits in att som fullvärdiga medlemmar i förändringsprojektet medverka aktivt i omställningen; inte bara lämna synpunkter på

färdiga förslag. Det mest betydelsefulla brottet mot den konventionella organisationen är dock att man väljer att organisera sig för kontinuerlig förändring d.v.s så att man löpande kan ändra sitt sätt att arbeta och att samverka med andra efterhand som ny information strömmar in och man bygger upp nya erfarenheter och skaffar sig allt bättre kunskap.

På den gränslösa arbetsplatsen finns t.ex inte ställare, kontorister och truckförare utan alla är motorbyggare och medarbetare (Wennberg, Hane 1995). På den gränslösa arbetsplatsen strävar man efter att sprida relevant kunskap om verksamheten till så många som möjligt. Ju fler som kan mycket desto större flexibilitet. På de gränslösa arbetsplatserna arbetar man inte mot "mätbara mål" - måttet är i stället att hela tiden använda alla tillgängliga resurser så väl att man når så långt det går. Chefers uppgifter blir också helt annorlunda. De får ofta ansvar för de nya typer av samordningsaktiviteter som nu krävs, att skaffa fram den information "om omvärlden" som behövs och att vara arbetslagets talesman i samtalen med andra grupper. I övrigt är chefen en medlem i arbetsgruppen och bidrar på samma sätt som alla andra med kunskap och erfarenheter.

Dessa annorlunda utgångspunkter för relationen mellan arbetsgivare och anställda medför att den praxis som utvecklas på dessa nya arbetsplatser blir helt annorlunda jämfört med en konventionellt organiserad arbetsplats. De har ofta haft stora svårigheter att förklara denna skillnad. Den är heller inte lätt att uppfatta med blotta ögat för den som inte är tillräckligt insatt i de annorlunda principer som dessa icke-hierarkiska arbetsplatser tillämpar.

## MÅNGA HAR INTE LÄNGRE EN PLATS I ARBETSLIVET



Transformationen mot den nya arbetsplatsen betyder inte att "det goda arbetet" skapas för alla. De nya arbetsplatserna bemannas ofta med personer med helt andra kvalifikationer än vad som har krävts av de gamla medarbetarna - många faller ifrån på vägen.

Transformationen från en hierarkisk till en icke-hierarkisk princip har ofta genererats av många andra hänsyn än enbart effektivitetsmässiga. Man kan t.ex ha ansett att ett effektivt samarbete med kunder, patienter, elever, klienter etc, inte kan åstadkommas om man inte kan arbeta gränslöst (Wennberg, Hane 1998). Det är därför inte säkert att man genom dessa omorganiseringar i praktiken blivit mer effektiv enligt traditionella mått mätt. Man möter också ofta allvarliga – fast andra och nya – problem; problem som ofta är väl så svåra att lösa.

Det gränslösa arbetslivet är alltså en konsekvens av att de hierarkiska principerna och de gränser man tidigare kunnat använda inte längre är adekvata. Förändringen i samhället mot att betrakta varandra som väljande "vuxna" aktörer i stället för "objekt för omsorg och insatser" och krav på att bli värdigt bemötta ställer nu de flesta verksamheter inför krav som inte kan tillgodoses inom ramen för den gamla organisationen. Denna förskjutning brukar lite slarvigt kallas för "nytt förhållningssätt" men har mycket mer djupgående konsekvenser för verksamhetens arbetssätt än den "individuella och personliga attityden till sitt yrke" som termen förhållningssätt antyder.

Man har t.ex inom vården insett att folkhälsa inte åstadkommes om man inte har människor och patienter som ser sig som - och blir betraktade som - aktiva partners i det egna rehabiliteringsarbetet. Man har inom skolan insett att utbildning egentligen är en aktivitet där eleven och läraren samverkar som jämställda parter o.s.v. Sådana nya utgångspunkter ställer stora krav på förändring.

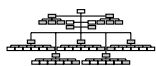
## **Produktivitetsökningens och "modernitetens" konsekvenser - många har inte längre en plats i arbetslivet**

Den utveckling mot en ökad kompetens och nya "förhållnings-sätt" som vi här skisserat har inneburit att många som inte klarat omställningen inte längre har kvar en plats i arbetslivet. De förändringar som varit framgångsrika i den meningen att man lyckats höja produktiviteten har sällan resulterat i att man som organisation kunnat ta till vara denna ökade kapacitet utan övertalighet och personalreduktioner. De flesta stora förändringar genomförs med det direkta syftet att minska kostnaderna. Down-sizingen har t.ex inneburit att en hel generation av "mellanchefer" ställts utanför.

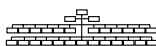
Omställningen har heller inte genomförts så att de särskilt sårbara och utsatta skyddats. Många har inte klarat av att "kompetenshöja sig" tillräckligt för att platsa i det nya arbetslivet. De arbetsuppgifter som kvarstår kräver mycket hög både teoretisk och praktisk utbildning. Andra hamnar i en situation där de visserligen har kvar sin anställning men att deras arbetsuppgifter "tynar bort". De tvingas sysselsätta sig med meningslösheter och har inte heller möjligheter att söka sig till andra verksamheter som skulle kunna innebära en ljusare framtid.

I det gränslösa arbetslivet är många av ambitionerna för "det goda arbetet" självklara. Verksamheten byggs utifrån de enskilda individernas engagemang. Arbetsuppgifter blir sådana att de inte kan utföras om de som skall göra dem inte är överens om hur det skall gå till. Alla är per definition fullständigt delaktiga i verksamheten och några särskilda program att öka delaktighe-

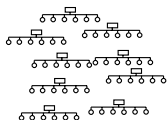
# ETT ARBETSLIV I FÖRÄNDRING



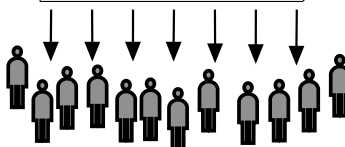
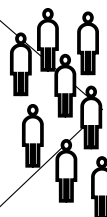
MODELLARBETSPLATSERNAS IDEALA FÖRHÅLLANDEN



Att tvingas gå från "krattan" till den goda och produktiva arbetsplatsen är en svårare uppgift både för ledning och anställda än den utveckling som redovisats av modellarbetsplatser



Att knyta samman en redan fragmenterad verksamhet kräver stora insatser både utifrån, från ledning och från anställda om man skall behålla en god arbetsmiljö och en hög produktivitet



Arbetet med rehabilitering och arbetsmarknadsinsatser förändras kraftigt eftersom det både är andra grupper som faller utanför arbetslivet och ett annat arbetsliv att försöka ta sig in i.

ten behövs inte. Det gränslösa arbetslivet är inte det mjuka och toleranta arbetsliv som man föreställer sig. Det uppvisar andra svårigheter som måste kunna tacklas. Kraven på den enskilde blir inte mindre.

Många ser därför inte "det goda arbetet" som ett särskilt önskvärt arbetsliv. Många av de satsningar som gjorts de senaste åren genom olika statliga stödåtgärder har inledningsvis motiverats som insatser för att "förbättra på verkstadsgolvet". I efterhand har vi kunnat konstatera att de nya miljöerna skiljer sig markant från det gamla industriarbetet. De som bemannar dessa nya tekniskt avancerade arbetsplatser är emellertid inte alls de gamla industrijobbarna som fått det bättre, utan nya unga högskoleingenjörer som redan före utvecklingsprojektet kunde se fram mot en minst lika bra arbetsmiljö. Så som dagens verkamhetsutveckling bedrivs leder den således till ett flöde ut till arbetslöshet av personer som inte längre platsar.

Yrkesinspektionens mandat för tillsyn omfattar inte det som regleras med fackliga avtal och av den arbetsrättsliga lagstiftningen. Det gäller också bara dem som fortfarande är anställda. Trots detta blir konsekvenserna av arbetslivets transformering och problematiken med "övertaliga" ändå ständigt aktuella frågor i tillsynsarbetet. Hur övertaligheten hanteras på den enskilda arbetsplatsen påverkar i hög grad hälsan för alla dem som riskerar att få gå men också – och i lika hög grad har det visat sig – dem som fortfarande har kvar sitt arbete (Isaksson oa 1998).

## **Olika faser, olika strategier - helt olika hälsorisker att beakta**

Vi har under vårt arbete, med att sammanställa de bilder vi i gruppen har av arbetslivets transformering, också uppmärksammat att de problem som man måste kunna tackla för att undvika hälsorisker och skadliga belastningar, ser helt annorlunda ut i de olika faser och utvecklingsriktningar som vi nu uppmärksammat. Vi har därför valt att i nästa kapitel särskilja de arbetsmiljörisker vi funnit relevanta i organisationer som:

- fortfarande kan beskrivas som ”pyramider”,
- befinner sig i ett down-sizing-skede,
- valt decentralisering men ändå inte släppt den hierarkiska tanken,
- håller på att vittra sönder,
- måste övergå till en helt ny verksamhetsidé

eller

- har tagit steget - kortare eller längre - in i det gränslösa arbetslivet som många tror är det framtida arbetslivet.

## Referenser

Arbetslivsfondens fallrapporter (1997). Solna: Arbetslivsinstitutet.

Brulin G, Nilsson T (1995): Arbetets ekonomi. Kristianstad: Tiden.

Granath B, Broberg J (1992): Tänk om i verkstaden. Bollnäs: Sandvik Hand Tools.

Isaksson K, Hellgren J, Pettersson P (1998): Struktumvandling inom svensk detaljhandel: Uppföljning av omorganisation och personalminskning i KF/KD AB. Rapport 1998, nr 97. Stockholm: Stockholms universitet.

Kristiansson P (1995): Styrordning - ett steg mot lärande organisation. Trollhättan: Volvo Aero Corporation.

Wennberg BÅ, Hane M (1994): Referensarbetsplats Brickegårdsverkstaden i Bofors AB. Karlskoga: Bofors AB.

Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen - ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, Cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Vänersborg: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (1998): Vitalitet och anorexi i magra organisationer. Abonnemangsrapport 66. Onsala: Samarbetsdynamik AB.

Westelander G (1993): Socialpsykologi. Tankemodeller om människor i arbete. Göteborg: Akademiförlaget.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kapitel 3

# Hälsorisker som uppstår ur den psykosociala arbetsmiljön

Arbetsorganisation har i många sammanhang kommit att beteckna enbart en förteckning över vem som är chef över vem. Det är emellertid ett mycket mångdimensionellt begrepp och ett samlande ord för alla de faktorer i en verksamhet som har som funktion att effektivt kombinera och samordna alla arbetsinsatser så att verksamheten i sin helhet fungerar väl och att man utnyttjar tillgängliga resurser klokt. Psykosociala och organisatoriska arbetsmiljöfrågor har då blivit ett samlingsnamn på de risker för ohälsa som förknippas med hur arbetet läggs upp och organiseras respektive hur man som anställd blir sedd och bemött i sin arbetssituation.

Det finns en ganska omfattande forskning som visar att – och på vilka sätt – många arbetsorganisatoriska lösningar är dåligt anpassade till människors grundläggande förutsättningar och försvårar för de anställda att undvika psykiskt ohälsosamma belastningar (Westlander 1992; 1993). Dåliga och ineffektiva arbetsorganisatoriska rutiner kan också skapa stor oro inför framtida krav och medverka till att konflikter och samarbetsvårigheter inte kan klaras ut.

De organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågorna är kanske inte mer komplexa än många andra arbetsmiljöaspekter men innehåller en rad förhållanden som gör dem svårare att diskutera och öva tillsyn över jämfört med andra arbetsmiljöområden. Arbetsorganisatoriska faktorer går t.ex inte att ta på. De visar sig i aktiviteter och samspel (Westlander 1992) och kan bara förstås om man förstår meningen och innebörden i dessa aktiviteter och vart de leder.

Belastningsfaktorer inom detta område kan inte heller beskrivas på ett relevant sätt i absoluta termer utan måste bedömas utifrån balansen mellan arbetskrav och individens faktiska möjligheter att hantera eller kompensera kraven. Höga arbetskrav är t.ex i sig ingen hälsorisk utan kan till och med vara stimulerande om kraven är förenade med goda möjligheter att överblicka situationen och kunnighet nog att hantera dem – samt att det finns tillräckliga möjligheter till återhämtning.

Hälsoriskerna uppstår uteslutande genom hur situationen upplevs av den enskilde. Negativa stressreaktioner härrör dessutom sällan från förhållanden i den aktuella situationen "här och nu". Arbetsbelastningen just nu kan till och med vara mycket låg och alla problem under kontroll. Belastningsmätningar kan också visa att den inte heller någon gång tidigare varit särskilt oroande. Situationen kan trots detta innebära stora risker för negativ stress därför att dessa reaktioner och oron beror på hur vi nu föreställer oss möjligheterna att i framtiden hantera situationer som vi befarar kanske kommer att dyka upp. Detta förhållande innebär att många som bara ser arbetssituationen från utsidan lätt kan missbedöma riskerna.

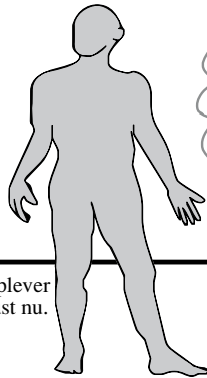
## UPPLEVELSEDATA

= hur den anställde tolkar sin situation och sina arbetsförhållanden.

Jäktigt  
Tungt  
Stressigt  
Otacksamt  
Svårt  
Pressande

NU

Hur jag upplever att det är just nu.



Jag kommer att bli kritiserad

Jag orkar inte fram till pensionen

Jag får stå där ensam

Inte en dag till med den chefen

FRAMTIDEN

Hur jag "upplever" min situation i framtiden. Vad som kan komma att hända och vad jag tror om mina möjligheter att hantera detta.

Den anställde reagerar inte bara på hur det är just nu utan också på hur denne föreställer sig att han kommer att kunna hantera sannolika situationer och belastningar i framtiden.

Ett grundläggande krav för att undvika negativ stress är att man skall kunna uppfatta människor och ting i sin omgivning som pålitliga (Aronsson 1997). "Pålitlighet" innebär i detta fall varken att människor och ting måste vara oföränderliga, att man alltid måste göra på samma sätt, att man måste kunna förutse vad som skall hända eller att människorna måste vara hederliga. Begreppet pålitlighet innebär i detta fall bara att den andres handlingar måste upplevas vara i linje med – d.v.s vara kongruenta med – det man tidigare sett av den personen.

Ett annat grundläggande krav för att undvika negativ stress är att bli respekterad som en unik individ som väljer att göra vad man gör och som kan ansvara för sina val. Att uppleva att man reduceras till ett medel eller ett verktyg för andras ambitioner skapar en mycket negativ belastning.

Yrkesinspektionen har iakttagit att arbetstagarna på ett tillverkningsföretag inte känner sig individuellt sedda av arbetsledningen, d.v.s. man upplever sig varken respekterad för sin kompetens eller behövd som person. Vi har då gjort bedömningen att upplevelsen av att bara känna sig som "en kugge i maskinen" innebär ökad risk för ohälsa. Denna negativa känsla blir än mer betonad på grund av att positiv feedback inte förekommer så ofta.

Ett tredje krav är att man – trots att man är en unik individ – ändå upplever sig vara accepterad i och ingå i ett större socialt sammanhang. Ett fjärde är att man tror sig om att vara kompetent nog att klara av att leva sitt liv och kunna vara till nytta för sin omvärld. Positiv stress och tillfredsställelse uppstår således när mina handlingar bemöts på det sätt jag önskat, när jag blir

belönad för det jag avsåg och när jag blir uppskattad för det jag vill vara stolt över. När det jag gör inte får sådana gensvar jag förväntat mig uppstår i stället känslor av hjälplöshet. Inträffar sådana samspel ofta och utan att man får positiv återföring på sina handlingar uppkommer det som ibland kallas "inlärda hjälplöshet". Det är lönlöst att försöka. "Om man inget gör begår man i alla fall inte tjänstefel". "Damn you if you do and damn you if you don't".

Dessa grundläggande behov av positiva samspel med andra finns väl beskrivna och studerade av många teoretiker inom den klassiska psykologin men har också visats ha stor betydelse för hälsan i många väl genomförda empiriska studier (t.ex Agervold 1998; Antonovsky 1991; Whitaker 1998).

Med utgångspunkt från dessa arbeten skulle man kunna sammanfatta de psykosociala arbetsmiljöfrågorna till att gälla:

- de anställdas tilltro till sin egen möjlighet att hantera arbetets krav - nu och i framtiden - och därigenom undvika skadlig stress
- de anställdas upplevelse av att deras personliga behov, deras kompetens och erfarenheter respekteras på arbetsstället
- de anställdas känsla av att de ingår i gemenskapen på arbetsstället och trygghet i att arbetskamrater och arbetsledare skulle ställa upp om det skulle behövas.

De allmänna råd som Arbetarskyddsstyrelsen 1980 formulerade kring psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14) var på sin tid ett första allmänt erkännande både från experter och från arbetsmarknadens parter av att dessa frågor behövde beaktas i arbetsmiljöarbetet. I alla nu aktuella dokument och verksamhetsplaner för Arbetarskyddsverket betonas att de psykiska och sociala belastningarna skall väga minst lika tungt som andra risker. För vissa prioriterade områden inriktas inspektionen just på risker av detta slag. I många föreskrifter t.ex om Internkontroll av arbetsmiljön (AFS 1996:6), om åtgärder mot våld och hot i arbetsmiljön (AFS 1993:2) och mot kränkande särbehandling (AFS 1993:17) finns också ett omfattande resonemang som detaljrikt speglar den nu väl etablerade synen i Sverige på dessa organisatoriska och sociala frågor.

Den arbetsvetenskapliga forskning, som fortfarande åberopas och som var mycket betydelsefull för trovärdigheten i dessa tidiga och grundläggande skrivningar av de allmänna råden, fokuserade på den typ av yttre observerbara belastningsfaktorer som ansågs leda till de mest utbredda riskerna. Det då vanliga industriarbetet utgjorde då fokus för intresset.

Senare tiders arbetsmiljöforskning har visserligen studerat även andra miljöer och försökt inkludera nya typer av risker men det synes ha varit svårt att helt frångå de tankemodeller – baserade på den hierarkiska organisationsprincipen – som den då mycket uppmärksammade och framgångsrika forskningen, med rötter i forskargruppen kring Bertil Gardell, etablerade.

## **Hälsorisker ur ett psykosocialt perspektiv**

De tre grundsatserna om tilltro, respekt och gemenskap, som vi här formulerat, räcker således som utgångspunkt för att i en stabil och konventionellt organiserad verksamhet diskutera sig fram till risker för ohälsa. Vi har emellertid under vårt utvecklingsarbete också försökt att mer i detalj beskriva de risker som uppstår i samband med den transformation som arbetslivet nu genomgår.

De yttre formerna i det moderna arbetslivet har mycket lite gemensamt med de konventionella organisationer som tidigare studerats. Även en "god" konventionell organisation kan genom förändringstrycket skapa negativ stress och ohälsa genom att inte vara anpassad till arbetslivets krav. Vår utgångspunkt är således att det inte med automatik går att säga att en viss organisationsform, eller en viss syn på hur produktiviteten utvecklas bäst, medför ohälsa. Varje fas i ett utvecklingsarbete – och det är olika faser beroende på i vilken riktning man avser att utveckla verksamheten – innebär svårigheter och belastningar som måste kunna hanteras väl för att inte äventyra de anställdas hälsa. Tidigare inövade sätt att organisera arbetet kan under en transformation motverka processen och innebära större eller mindre svårigheter som måste övervinnas.

Det kan till exempel vara så att de flesta medarbetare tidigare inte haft behov av en total överblick över verksamheten som helhet. För att kunna "platta" sin organisation krävs då en mycket större utbildningsinsats än om alla redan tidigare varit

engagerade i företagets verksamhet. Om den utbildning som erbjuds i en sådan situation inte känns tillräcklig uppstår ”bristande tilltro” till framtiden.

I en kommunal verksamhet hade budgetnedskärningar medfört att nya och oprövade arbetssätt fått införas. För att det nya sättet att arbeta skulle fungera hade arbetsgivaren tryckt på att den utbildning som tillhandahölls av arbetsgivaren var viktig för att personalen ska kunna klara av framtida krav i arbetet. Däremot hade möjligheterna att tillgodogöra sig utbildningen inte beaktats tillräckligt då utbildningsvikarier inte fick tas in, och det inte fanns tid till att träna de nyförvärvade kunskaperna. Dessa motsägelsefulla ställningstaganden har resulterat i att personalen har bristande tillit till organisationens vilja och förmåga att skapa goda arbetsbetingelser för dem.

Vi har också stött på ett och annat gott exempel, bl.a ett medelstort verkstadsföretag i expansionsfas som hade påbörjat arbetet med att införa självständiga grupper i produktionen. Man startade en grupp i taget och började med diskussioner och utbildning i den takt som gruppen var mogen för. ”Det får ta den tid det tar” resonerade ledningen. Man ville få ett ordentligt genomslag och insåg att de som senare skulle leda sig själva måste få tid att ta till sig hur beslutsmöjligheter, befogenheter och ansvar fungerade.

Oron – ingen ifrågasätter att långvarig oro påverkar hälsan – kan gälla både att man som enskild person inte skall klara av framtida krav och att man därför ”inte längre platsar i gemenskapen”. Den kan också gälla tilltron till att verksamheten som kollektiv kommer att kunna klara sina åtaganden och därmed kunna motivera sin plats på marknaden. Anställda är idag väl medvetna om att även offentliga verksamheter lever under hotet att myndigheter läggs ner och att andra myndigheter tar över deras verksamhet. Berättigad oro kan också uppstå för att

konkurrens och tävlan skall leda till att tidigare goda relationer och positiva bemötanden skall förbytas i misstro och konflikter.

Tillfälligheternas spel - ”en olycka kommer sällan ensam” – kan också innebära att en enhet får nästan oöverstigliga svårigheter att brottas med under en fas i verksamhetsutvecklingen där en annan enhet, som kanske till och med har mycket sämre förutsättningar, lyckas bra.

Hälsorisker uppstår således när man inte klarar av att bemästra de svårigheter man ställs inför. Hur man kan komma tillrätta med dem varierar från fall till fall. Vilka möjligheter som i praktiken är tillgängliga beror på vilken skicklighet att konstruktivt analysera situationen som finns inom verksamheten.

Vi har därför valt att beskriva våra observationer i termer av vilka generella svårigheter vi uppfattar finns i några distinkta stadier i den utveckling inom arbetslivet vi har sett. I de verksamheter som funnit fungerande sätt att hantera dessa svårigheter – eller i alla fall har kunskap nog att uppmärksamma och arbeta med problemen – visar sig risken för ohälsa vara liten.

För att konkretisera vår uppfattning har vi i vissa fall gett exempel på vilka lösningar som används i en ”skickligt genomförd verksamhetsutveckling”. Dessa exempel är dock bara att betrakta som just exempel. Många andra åtgärder skulle kunna ge lika goda resultat.

Det ligger i Yrkesinspektionens uppdrag att ställa krav på åtgärder men utan att låsa upp arbetsstället till en viss form av

åtgärd. Det ligger också i Yrkesinspektionens uppdrag att kunna avgöra om de förslag till åtgärder som kommer från arbetsstället som svar på ställda krav är relevanta och realistiska.

## **Hälsorisker i den konventionella organisationen**

Många arbetsplatser kan fortfarande bäst beskrivas som en pyramid. Den hierarkiska tanken, som visar sig i sättet att organisera verksamheten, medför dels att det är självklart att alla befogenheter är samlade i toppen och dels att organisationens mål – formulerade av ledningen – självklart är överställda de enskilda individernas krav, mål och ambitioner. Detta synsätt resulterar i att verksamheten definieras i termer av ett antal uppgifter som skall utföras.

Uppgifterna beskrivs i arbetsbeskrivningar som sammanförs till ett lämpligt antal befattningar. Till dessa befattningar rekryteras människor som både besitter tillräcklig kompetens för att utföra uppgifterna och har tillräcklig styrka för att orka utföra dem och hantera de problem som kan uppstå.

Arbetsgivaren kan med detta synsätt tilldelas ett ensidigt ansvar för att arbetets krav inte överskrider den enskilde individens förmåga så att dennes hälsa äventyras. Med detta synsätt är det också alltid fullt möjligt för arbetsgivaren att, när han upptäcker att en anställd inte klarar kraven, beordra en annan fördelning av uppgifterna eller – om en rimligare fördelning mellan de redan anställda inte går att åstadkomma – lösa arbetsmiljöproblemet genom att anställa flera. Det ligger impli-

cit också i samhällets formuleringar om arbetsgivarens ansvar för sina anställda att han i sista hand alltid kan tillskjuta mera resurser och tillåta en lägre arbetstakt eller erbjuda de anställda olika former av kompensation.

Den s.k Krav-Kontrollmodellen, som utvecklats av den amerikanske forskaren Robert Karasek i nära samarbete med gruppen runt Töres Theorell och Institutet för Psykosocial Miljömedicin, har inspirerat många forskargrupper och antalet studier som testar modellens grundläggande struktur och antaganden och försöker vidareutveckla modellen ökar fortfarande. Söderfeldt och Söderfeldt har t.ex genomfört en mycket omfattande studie (Söderfeldt, Söderfeldt 1997) av sambanden mellan en lång rad belastningsfaktorer och olika mått på ohälsa för att försöka utveckla variablerna i den klassiska krav-kontrollmodellen så att den blir mera relevant också för studier av människovårdande organisationer. Deras tillägg är att man också måste ta hänsyn till den extra belastning det innebär att arbetet ställer krav på känslomässigt engagemang.

Den klassiska krav-kontrollmodellen har också fått starkt stöd genom att relateras till kända och väl beprövade teorier inom den fysiologiska stressforskningen (Frankenhaeuser 1986). Resultaten visar till exempel hur de skadliga hormoner som frigörs vid hög arbetsbelastning och lite beslutsutrymme - man är fångad i ekorrhjulet - kan hindras att få effekt på hjärtmuskeln om arbetet samtidigt skapar en känsla av lust, d.v.s en positiv stress genom att de psykosociala behoven tillfredsställs. De hormoner som frigörs i lustupplevelsen bygger upp som en mur kring våra viktiga inre organ. Men även murar kan ju

## KRAV-KONTROLL MODELLEN

		KRAV	
		LÅGA	HÖGA
KONTROLL	GOD	Lågbe- lastade	Aktiva
	DÅLIG	Passiva	Påfres- tande

Krav/kontrollmodellen klassificerar arbetsförhållanden i två perspektiv - arbetskrav (dvs faktiska påfrestningar) och kontroll (utrymme att variera och anpassa sin insats till egna förutsättningar).

I princip begränsar man sig till den aktuella, faktiska upplevelsen av arbetet eftersom den konventionella arbetsplatsen baseras på återkommande och repetitiva situationer och uppgifter.

rämna om trycket blir för stort och det finns därför självklart ingen garanti för att "arbetstrivsel" skulle utgöra ett 100%igt skydd mot hjärtinfarkt.

Den mesta empiriska forskningen utgörs av stora jämförande studier av ohälsa i olika yrkesgrupper som klassificerats enligt krav-kontrollmodellens grunddimensioner Höga respektive Låga krav i kombination med Låg respektive Hög kontroll. Klassificeringen har resulterat i aggregeringar av typen "påfrestande arbeten", d.v.s de arbeten som hamnar i klassen Höga krav men Låg kontroll. Dessa yrkesgrupper jämförs med "passiva arbeten", "lågbelastade arbeten" och "aktiva arbeten". Teorin, d.v.s att gruppen med "påfrestande arbeten" också rapporterar flest tecken på ohälsa, t.ex. ökad risk för hjärtinfarkt, stöds av en lång rad studier (Theorell, Karasek 1996).

Hälsoriskerna inom en konventionell organisation beskrivs alltså utifrån balansen mellan de krav som arbetet ställer och individens möjlighet att hantera dessa krav. Det visar sig därvid att ett gott socialt stöd kan moderera riskerna och motverka ohälsa. Det sociala stödet antas inverka positivt genom att personen litar på att arbetskamrater och chefer kommer att hjälpa till om det skulle behövas och att ett misslyckande inte får lika allvarliga sociala konsekvenser (Theorell, Karasek 1996).

En kompletterande modell för att bedöma hälsorisker i en konventionell organisation har lanserats av en forskargrupp vid Universitetet i Düsseldorf (Marshall oa 1997; Siegrist 1996). Fokus i denna modell riktas på balansen mellan den insats man tvingas göra i arbetssituationen och den belöning man får. Med

## VAD VI VET GENOM FORSKNING

### Väl beforskade riskfaktorer när det gäller arbetskrav

- \* Arbetstakt, tidspress
- \* Arbetsmängd, deadlines
- \* Arbetstidens förläggning
- \* Arbetstidens omfattning
- \* Oregelbunden arbetstid
- \* Krav på uppmärksamhet
- \* Krav på känslöengagemang
- \* Kravens tydlighet, realism
- \* Rollkonflikt, oklara prioriteter

### I forskningen noterade faktorer som ökar möjligheterna att hantera kraven

- \* Överblick
- \* Beslutsutrymme
- \* Information och instruktion
- \* Feed back
- \* Tillgång till hjälpmedel
- \* Socialt stöd
- \* Självbestämmande
- \* Yrkesmässigt ansvar
- \* Arbetsledarstil

belöning avses då inte bara lön utan också andra positiva psykosociala konsekvenser som t.ex uppskattning, utvecklingsmöjligheter, trygghet o.s.v. Med denna modell som utgångspunkt har man kunnat visa ökad risk för ohälsa i den grupp som upp-lever en negativ balans mellan vad de "ger" och vad de "får ut" av arbetet.

Vi har i samband med detta utvecklingsarbete inventerat vilka hälsorisker som man anser vara så väl dokumenterade att de allmänt förekommer i Arbetarskyddsverkets egna texter inom detta område och återspeglas i de enkäter som frekvent används av forskare och inom företagshälsovården. Vi har också utnyttjat den sammanställning som Petterson och Levi (Levi 1998) gjort av vilka olika frågor som ingår i alla de olika enkäter från hela världen som används för att registrera den psykosociala arbetsmiljön. Houtman oa (1998) har också inför sin omfattande undersökning av olika grupper av anställda i Holland sammanställt "världslitteraturen" kring dessa frågor.

Vi har med utgångspunkt från detta material i nedanstående bild sammanställt de begrepp, som visserligen kanske ges något olika innebörd av olika forskare, men som ändå kan sägas utgöra en lista över väl styrkta riskfaktorer inom det psykosociala fältet. Dessa riskbegrepp kan tillämpas meningsfullt på alla arbetsplatser där den hierarkiska tanken fortfarande styr. Listan innefattar alla de grunddimensioner som vi funnit kan vara aktuella att ta ställning till vid en inspektion av dessa arbetsställen. Den unika kombinationen av aktuella upplevda krav och möjligheter att hantera dessa avgör riskens storlek. Denna modereras av upplevelsen av att kraven kan leda till

positiv stress om de kombineras med en känsla av att det existerar reella utvecklingsmöjligheter.

Det finns också helt entydigt stöd i litteraturen för att upplevelse av ett socialt stöd minskar risker för ohälsa oberoende av vilken kombination av krav och handlingsutrymme man har. I en arbetssituation som kännetecknas av höga krav, litet beslutsutrymme och där det sociala stödet saknas är risken alltså uppenbar och akut. Det sociala stödet kan förstärkas genom att man får de instruktioner och den information man behöver, har tillgång till sådana hjälpmedel som underlättar arbetet, att det finns tillräckliga tillfällen för erfarenhetsutbyte och att man får en ärligt menad uppmuntran vid behov. Det sociala stödet kan också gälla hjälp med prioriteringar och etik. En bra arbetssituation kännetecknas också av en god gemenskap som samtidigt också medger ett visst "socialt svängrum". Även en "fantastisk grupp" kan bli för begränsad om allas sociala behov måste tillfredsställas inom dess ram.

"Det moderna arbetslivet" - d.v.s de värderingsförskjutningar mot krav på större jämställdhet mellan människor och på gränsöverskridanden som vi tidigare beskrivit - har inte lämnat någon arbetsplats helt opåverkad. Dessa nya tankefigurer strider mycket mot de gamla tankefigurer som styr den konventionella organisationen. De gamla är emellertid så djupt invädda i våra uppfattningar om "rätt och riktigt" att vi har svårt att se att det kanske just är försöken att allt striktare tillämpa dessa konventionella principer för arbetets organisering som både leder till ohälsa och till de verksamhetsproblem man försöker organisera bort (Wennberg, Hane 1994).

Det visar sig nämligen att de konventionellt organiserade arbetsplatserna har stora svårigheter att ordna så att de enskilda arbetstagarna får tillräckliga möjligheter att utvecklas så att de kan ta ett yrkesmässigt ansvar och medverka i förändringsarbeten. Möjligheten att känna sig delaktig i det som styr det egna arbetet är i konventionella organisationer som regel mycket begränsad. Många stora studier har också funnit att arbetsledningens "stil", d.v.s hur man bemöter de anställda, är mycket betydelsefull både för utvecklandet av ohälsa och för möjligheten att hitta tillbaka till arbetslivet efter en sjukskrivning (Söderfeldt, Söderfeldt 1997).

För att motverka dessa nackdelar kan det i de konventionellt organiserade verksamheterna vara relevantt att sträva mot tydligare befattningsbeskrivningar, klarare gränser mellan ansvarsområden och rimligare "kontrollspann" för respektive arbetsledare. Sådana konventionella organisationsprinciper – d.v.s att styra och stabilisera genom en på förhand fastställd handlingsplan - skapar emellertid inte tillräcklig flexibilitet och stabilitet i verksamheten för att kunna motsvara "kundens krav". De flesta verksamheter söker sig därför bort från sådana stabiliserande principer. De söker sig i stället mot en verksamhet som drivs av en mycket kunnig personal i frontlinjen med ett gemensamt ansvar för att utnyttja befintliga resurser väl och att inte välja lösningar som inte tillfredsställer arbetsmiljölagens krav. Därmed är man i de flesta verksamheter på väg in i det gränslösa och ständigt lärande arbetslivet. De svårigheter man möter är emellertid beroende av varifrån man kommer.

## **Svårigheter i det gränslösa och ständigt lärande arbetslivet**

I det ”gränslösa arbetslivet” är det lätt att tillfredsställa många av de brister och begränsningar som bidragit till ohälsa i det konventionellt organiserade arbetslivet. Påverkansmöjligheterna är oändliga, kompetenta aktörer väljer själva hur de vill medverka, delaktighet ligger i arbetets natur och behöver inte diskuteras. Samverkan innebär definitionsmässigt en jämställd relation både mellan aktörerna inom enheten och mellan olika enheter. Betoningen av gränsöverskridanden betyder att man inte längre behöver känna sig begränsad av tidigare murar och ”olika portmonnär”.

Det gränslösa arbetslivet drivs av det personliga engagemanget att utträtta något meningsfullt. I det gränslösa arbetslivet kan ingen beordra någon annan att ”ställa upp”. Alla är fria och självständiga aktörer som dock kan välja att gå samman i en allians för att bli kraftfullare än man skulle bli var för sig och för att tillfredsställa behovet av att ingå i en social gemenskap.

Engagemanget, som dessa nya organisationsformer nu också lockar fram, och den uppenbara delaktigheten i verksamheten, skapar emellertid också en grogrund för frustration. Den tid man lägger ner måste användas väl. Otypliga rutiner, opålitliga och dåligt anpassade tekniska system, ingrepp från ledningen som tolkas som tecken på deras okunnighet etc, d.v.s problem som kanske har funnits i verksamheten sedan länge, kommer plötsligt att innebära stora stressmoment.

## Exempel på svårigheter som måste hanteras i det gränslösa arbetslivet:

- \* Det saknas kriterier för när arbetet är färdigt, tillräckligt och slut.
- \* Det blir allt suddigare gränser mellan arbetstid och fritid - många måste vara tillgängliga alltid.
- \* Alla anställda måste ta personlig ställning till de etiska och ideologiska frågorna i verksamheten.

Dessa nya typer av problem kan inte åtgärdas genom att ledningen återtar beslutanderätten över vad som skall prioriteras. En sådan återgång till det gamla uppfattas i stället som ett övergrepp, orättvis kritik, och kränkande av den egna professionella kompetensen. Svårigheterna måste i stället kreativt åtgärdas med hjälp av en ny infrastruktur som ger de berörda det stöd de behöver för att kunna tackla de problem de själva måste lösa. En ledning som abdikerar och bara "återför" problem och frågor med att "det måste Du ju lösa på egen hand" uppfattas som svikare, motverkar de positiva psykosociala effekterna och skapar negativ stress.

Några grupper vi mött i industrivärlden säger så här:

”De målstyrda grupperna fungerar inte alls. Det är ett ingenmansland mellan chef och grupp. Nu är det många som inte vill ha det så här längre. Lagledarna känner sig maktlösa, De har mycket skyldigheter men små befogenheter. Möjligheterna till självständiga beslut har beskurits hela tiden – befogenheterna har dragits in. Det känns inte kul längre”. ”Tar du beslut så kan du bli kritiserad”. ”Är man lagledare ska chefen inte lägga sig i!” ”Man har inte tilltro till organisationen längre”!

”Bland de anställda finns smitare. Lagledarna får inte fullt stöd av cheferna när de ska hantera detta. Man tar inte i problemet på grund av konflikträdsla”.

En vårdgrupp i kommunal omsorg har bidragit med följande exempel:

Tidigare bedömde vårdgruppen själva behovet av vikarier och ringde själva in vikarier. Vikarierna var kända av vårdgruppen och man kunde lita på att de kunde hoppa in utan större besvär. Befogenheten att själva bedöma behovet av vikarie och hantera handläggningen har tagits ifrån gruppen. Ändring har nu införts i personalrekryteringssystemet för att spara pengar och bättre utnyttja tillgängliga vikarier. Möjligheten att själva lösa de problem som uppstått har minskat, vilket skapat stress i gruppen. Det tar orimligt mycket tid att rekrytera vikarier nu. Ofta får man vikarier som inte tidigare varit i grupperna och det belastar arbetstagarna i form av introduktion och information. Ibland finns det också begränsningar i vad vikarierna kan utföra.

De extrema kunskapsföretagen i data- och mediabranschen ses som modeller för det framtida arbetslivet men det är också många andra branscher - både inom offentlig och privat sektor - som har kommit långt i sin transformation mot gränsöverskridande, engagemangsdrivna team.

Det gränslösa arbetslivet är således inte utan psykosociala risker och svårigheter. Kriterier för när arbetet är färdigt, tillräckligt och slut finns inte. Varje insats har som mål att nå så långt som det bara är möjligt i den önskade riktningen. Alla måste hjälpas åt att hitta operativt användbara kriterier för när samspelet fungerar väl och när man utnyttjar sina gemensamma resurser väl även i ett långsiktigt perspektiv. Klarar man inte sitt åtagande - även om det är frivilligt och självvalt - måste det finnas någon att be om hjälp eller rådfråga.

Det ökande samarbetet med medarbetare som kan sitta i jordens alla hörn, d.v.s de som har arbetsdag när vi har natt, det gemensamma totala ansvaret, mobiltelefonernas möjlighet, allt suddigare gränser mellan arbete, hobby och privatliv o.s.v, har medfört att allt fler påtalar stressen i att alltid känna behov av att vara tillgänglig. Eftersom arbetskraven inte längre kan definieras på ett meningsfullt sätt oberoende av den enskildes egna ambitioner har också övertidsbegreppet förlorat sin mening. Arbetsdagen kan bli oändligt lång. Arbetet blir en livsstil.

Arbetslaget eller teamet måste - åtminstone om man vill utnyttja kraften i de grundläggande principerna för arbetets organisering - själva komma fram till konstruktiva, hållbara överenskommelser för hur de skall fördela intäkter, vilka kostnader man kan undvika, efter vilka principer man skall fördela löne-medel o.s.v. De måste själva kunna ta itu med om någon i gänget inte bidrar på ett konstruktivt sätt och "inte tar sitt ansvar". Det kanske till och med finns medarbetare som försvårar för de andra i verksamheten. Klarar man inte att reda ut dessa både djupa och filosofiskt svåra frågor uppstår "krig och

konflikter” och till sist utfrysning, d.v.s kränkande särbehandling eller mobbing.

Det moderna arbetslivet betonar individens betydelse. Detta är helt i samklang med framväxten av det djupa existentiella behovet av att vara ”ett unikt subjekt” och inte bara en ”kugge i maskineriet”. Det faktum att man nu också i arbetslivet får ansvar för sina val innebär samtidigt att man måste visa upp sina personliga uppfattningar på ett sätt som inte tidigare varit nödvändigt. I det gamla arbetslivet ”sålde man sin tid” och behövde då inte ta något ansvar för hur väl eller till vad den användes.

I det moderna arbetslivet tar var och en ansvar både för att den egna tiden inte förslösas och att man genom sin arbetsinsats medverkar till att skapa värde. Denna förändring tvingar fram ideologiska ställningstaganden och diskussioner i arbetsgruppen som tidigare inte behövts. ”Vill jag verkligen använda min tid till tillverkning av landminor; i genforskningen; i kattmatsindustrin; i ett företag som använder barnarbetare?” Många anställda har gått in i denna utvecklingsprocess mot större delaktighet utan att inse att det psykologiska kontrakt som man en gång lät anställa sig på inte längre gäller.

På många arbetsplatser har man noterat att tystnaden breder ut sig när man inte kan, hinner eller orkar föra samtal kring dessa etiska och ideologiska frågor. Tystnaden förvärras om man samtidigt är rädd för repressalier om man skulle avslöja sina ”felaktiga värderingar”. Tystnaden blir ytterligare värre om man dessutom känner sig fast i den aktuella alliansen utan möjlighet

att hitta sin försörjning på annat håll. Tystnaden innebär i sin tur att det livsnödvändiga informationsutbytet mellan de fria aktörerna i ett samspel inte heller längre fungerar, vilket innebär att kvaliteten i verksamheten snabbt försämras. Spiralen blir uppenbar (t.ex. Ander o.a. 1994).

### **Down-sizing och decentralisering - och i värsta fall sönderfall - en verksamhetsutveckling med många risker**

De extremt platta organisationerna, där en chef har över 100 medarbetare direkt underställda sig, förefaller att vara ett mycket instabilt tillstånd. Down-sizing har sällan genomförts eftertänksamt och med hänsyn till de svårigheter som kan uppstå. Den har i stället oftast varit en "quick fix" på att ekonomin har varit hårt ansträngd.

Åtgärden har också varit ett mode. Tanken att skapa den perfekta organisationen har varit en utmaning för organisationsexperter. Verksamheten skall "trimmas" så att man har en så exakt avpassad organisation som möjligt - dvs inget "slack". Man skall arbeta med ett minimum av resurser som skall utnyttjas ständigt och maximalt. Det har ingått i konceptet att alla resurser skall satsas i den operativa verksamheten varför alla tidigare experter och mellanchefer rationaliserats bort.

En sådan optimering är en balansakt av stora mått. Många arbetsplatser har efter hand upptäckt att det nu inte finns någon som har tid att ta i problem som uppkommer. Det finns heller ingen att rådfråga om man skulle behöva. I många fall

upptäcker man också att den kompetens och överblick som tidigare mellanchefer bidrog med inte har kunnat kompenseras med tekniska övervaknings- och informationssystem.

Idén om att eftersträva den "snålaste" bemanningen innebär också i praktiken att man underskattar behovet av utrymme för det oplanerade och all den tid som behövs för verksamhetsutveckling och kompetenshöjande aktiviteter. Många arbetsplatser väljer därför - vissa kanske inte har något val på grund av låg produktivitet i relation till tillgängliga resurser - en alltför snål bemanningsplan. Risken för stress är uppenbar. En kraftigt "slimmad" och hårt processtyrd organisation innebär också mycket få frihetsgrader för fördelning och anpassning av arbetsuppgifterna efter personliga förutsättningar och variationer. En sådan organisation innebär därför en kraftigt försvårande omständighet när man vill åstadkomma en arbetsmiljö utan risker.

Svårigheterna och nackdelarna leder till att många väljer att åtminstone delvis återinföra mellancheferna och "resa pyramiden igen" (Ohlsson, Rombach 1997). Andra väljer att decentralisera ytterligare och skapa öar av ännu mer självständiga resultatenheter som tyglas genom kontroller av i vilken mån man når uppsatta mål och genom nyckeltal. Många av dessa "öar" klarar hjälpligt av att upprätthålla en verksamhet med acceptabel kvalitet. Erfarenheten är dock att möjligheterna att skräddarsy verksamheten efter lokala förhållanden inte är så stora och att därför den potential för effektivisering som man hoppades på inte finns.

Kravet på kunskapsbredd blir lika stort även i den lilla enheten men tillgängliga resurser blir mindre. De små självständiga enheterna har visserligen i teorin ett mycket stort handlingsutrymme men detta begränsas i praktiken av att samordningsproblemen ökar. De som väljer att organisera arbetet efter team-principen finner t.ex ofta att de inte kan skapa den tid som skulle behövas för att bygga upp den överblick och den inblick i varandras kompetens som skulle behövas. Verksamheten får då problem om någon skulle bli sjuk eller av andra skäl vara borta en tid.

De exempel vi mött talar för att man tvingas till en allt mer regelstyrd verksamhet, som inte alls klarar de krav på individualisering och flexibilitet som krävs. Medarbetarna tappar också efter hand kontakten både med varandra och med sin ledning. Ingen förmår längre hålla samman organisationen.

De små självständiga grupper som bildas på detta sätt blir också mycket beroende av "personkemin" i gruppen. De har sällan valt varandra som arbetskamrater. De har sällan erbjudits någon särskild träning i att skapa goda överenskommelser eller att självständigt driva en verksamhet framåt. Många klarar inte av att på egen hand hitta en tillräckligt bra arbetsform och många grupper klarar inte ut de konflikter som uppstår när man misslyckas. De informella ledare som träder fram, eller de samordnare som brukar tillsättas i detta skede, blir ofta bara en tillfällig "frälsare" eftersom de problem man står inför kräver verksamhetsutvecklingsinsatser av en helt annan dignitet.

Exempel på svårigheter som måste hanteras i en platt organisation där alla mellanchefer försvunnit:

- \* Det finns ingen som har tid eller känner sig manad att ta i problem som uppkommer
- \* Det finns ingen att fråga till råds när den decentraliserade enheten inte räcker till.
- \* Den decentraliserade enheten får svårt att skaffa sig överblick över helheten.

För att dessa "öar" inte skall försvinna i havet krävs att man tillräckligt snabbt (egentligen på noll-tid och med mycket ansträngda resurser) kan bygga upp den infrastruktur som de s.k. modellarbetsplatserna – som alltså ofta stått som idémässig fadder för dessa platta organisationer – haft flera år på sig för att bygga upp. Man måste bygga upp informationskanaler från enheten till ledningen så att denna tillräckligt väl kan förstå det väsentliga i verksamhetens utveckling. Det måste byggas informationskanaler från ledningen till enheten så att man där löpan- de kan hålla en tillräckligt detaljerad överblick över sin egen ekonomi och utveckling och över verksamhetens andra delar.

Vi har mött ett otal utsagor om hur de konventionella informationskanalerna bara ger information om vad som avhandlas på ledningsnivå. Detta är numera varken tillräckligt eller särskilt relevant för att stödja medarbetarnas försök att lokalt styra och stabilisera sin verksamhet. Det behövs också nätverk där olika befattningshavare kan ha direkt kontakt och utbyte med kolle- ger i andra liknande verksamheter på helt andra håll.

Denna för den decentraliserade verksamheten så betydelsefulla infrastruktur blir således också en arbetsmiljöfråga. Utan tillgång till överblick över det sammanhang man befinner sig i , utan feed-back om hur utvecklingen går, utan tillgång till utveck- lingsmöjligheter genom erfarenhetsutbyten med andra skapas en arbetssituation som ofta beskrivs som "en gungfly" och ett "vakuum". En vanlig strategi för att hantera sin osäkerhet är att då distansera sig och bara "flyta med". I verksamheter som kännetecknas av en hög grad av engagemang, t.ex genom nära kontakter med kunder, klienter och patienter, fungerar inte en

sådan distanserande strategi särskilt väl och stressen och känslan av "att inte räcka till" blir ett faktum.

I dagens samhälle tvingas också många verksamheter att ta ett "språng" i utvecklingen och byta inriktning och "affärsidé". Ibland därför att man inte klarat av att upprätthålla tillräcklig kvalitet så att andra aktörer på marknaden har tagit över. Ibland därför att verksamhetens fundament ändrats genom t.ex nya lagar, inträde i EU etc. Anställda sätts då på omfattande utbildningar som ofta upplevs meningslösa och oförståeliga. Vi har alla mött arbetsplatser där anställda känner sig tvingade till en utbildning som de ändå inte tror kommer att leda till ett meningsfullt arbete. De känner sorg över att det de tidigare varit stolta över nu visat sig vara utan värde, att deras strävan i "det gamla" varit bortkastad. Vi har alla mött människor som inte alls ser att den utbildning de tvingats gå skulle göra dem bättre lämpade att klara det arbete de skött klanderfritt i alla år. De känner sig dessutom djupt kränkta och ifrågasatta i sin yrkesstolthet. Man kan således konstatera att det långsiktiga "lärandet" och anpassningen till det nya sedan länge varit eftersatt.

### **De som inte längre platsar i organisationen**

Den transformation som pågår i arbetslivet har inneburit att allt färre av oss arbetar i de stora och sedan länge etablerade organisationerna. Stora grupper har de senaste åren hamnat utanför arbetslivet. Arbetslösheten har för många blivit långvarig och i vissa fall permanent och har drabbat helt nya yrkesgrupper.

Allt fler har kommit att arbeta som egenanställda på uppdragsbasis eller i projekt (t.ex Johansson 1997). Denna friare anställningsform passar väl in i "modernitetens mönster" men kommer samtidigt att innebära problem som sammanhänger med att den stabila identitet som yrket och arbetsgruppen skapade nu måste byggas på ett annat sätt. Vi kan förutse att en sådan utveckling leder till ohälsa i samband med ökad hemlöshet, rotlöshet och identitetsproblem (Lindgren, Wåhlin 1998).

Även om vård och omsorg inom några år sägs behöva rekrytera 90% av alla ungdomar som slutar gymnasiet för att fylla luckorna efter de som då går i pension, tror ingen annat än att utvecklingen går mot ett arbetsliv med allt fler egenföretagare och ett arbetsliv där individer kommer och går i mer eller mindre temporära organisationer. Hur kan samhället då bidra till att denna för vårt land ovanliga rörlighet inte genererar onödig ohälsa?

En hög arbetslöshet påverkar även dem som har arbete. Oron för att bli "övertalig" ökar när möjligheterna att få en ny anställning är små. Nyare studier har också visat att uppsägningar och neddragningar i lika hög grad påverkar dem som är kvar (Isaksson oa 1998). Uppsägningar som upplevs drabba "orättvist", uppsägningar som kommer som en blixtnedslag från klar himmel, uppsägningar som gjorts upp "i hemlighet", "över huvudet" eller "bakom ryggen" på den som berörs innehåller sociala budskap som kan förstärka negativ stress och skapar en stor osäkerhet även bland dem som just då inte berörs av själva uppsägningen. Den negativa stressen förstärks också genom den trötthet många känner efter att ha varit med om otaliga omorganiseringar och flera "vågor" av uppsägningar.

Vi har alla också mött den stora sorg som är naturlig när grupper splittras och arbetskamrater sägs upp. Sorgen är i sig en svårighet som måste hanteras men konsekvenserna blir värre om sorgens djup och allvar inte respekteras utan förringas av övriga i organisationen.

Vi har också sett exempel där verksamheten förändrats så radikalt att vissa anställda inte längre ser någon framtid för sin egen del i organisationen. De har visserligen sin anställning kvar men saknar meningsfulla uppgifter eller sysselsätts med det som alla vet bara leder allt längre in i en återvändsgränd. Risker att de skall drabbas av ohälsa är uppenbar.

## Referenser

Agervold M (1998): Det psykosociale arbejdsmiljø:  
Århus: Aarhus universitetsforlag.

Ander K, Lindström B, Jansson C (1994): När  
tystnaden talar. SSR-tidningen 2: 1994.

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

Aronsson G (1997): Effekter av bantade  
organisationer. Miljön på jobbet. 2: 1997.

Frankenhaeuser M (1986): A psychobiological  
framework for research on human stress and coping.  
I Appley MH, Trumbull R ( eds.): Dynamics of  
stress. New York: Plenum Press.

Houtman I, Goudswaard A, Dhondt S et al (1998):  
Dutch monitor on stress and physical load: risk  
factors, consequences, and preventive action.  
Occup. Environ. Med. 55; 73 - 83; 1998.

Isaksson K, Hellgren J, Pettersson P (1998):  
Strukturömvandling inom svensk detaljhandel:  
Uppföljning av omorganisation och personal-  
minskning i KF/KD AB. Rapporter 1998, nr 97.  
Stockholm: Stockholms universitet.

Johanson A L (1997): Föredrag vid EUs  
programkontor, oktober 1997. Nyhetsbrev från  
Arbetslivsinstitutet. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Levi L (1998): Personlig kommunikation 1998-04-16.

Lindgren M, Wåhlin N (1998): "Den gränsöverskridande nutidsmänniskan" – om organisationsbyten och identitetsskapande. Umeå: Handelshögskolan.

Marshall N, Barnett R, Sayer A (1997): The changing workforce, job stress and psychological distress. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 2, 2, 99 - 107.

Ohlsson Ö, Rombach B (1997): Res pyramiderna. Göteborg: Förvaltningshögskolan.

Siegrist J (1996): Adverse health effects of High-effort/Low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 1, 1, 9 - 26.

Söderfeldt B, Söderfeldt M (1997): Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete. En undersökning av personal i Försäkringskassan och socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Lund: Lunds Universitet.

Theorell T, Karasek R (1996): Current issues relating to psychological job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 1, 1, 9 - 26.

Wennberg BÅ, Hane M (1994): Tankefigurer som motverkar ett rikare arbetsliv. Abonnemangsrapport 47. Vänersborg: Samarbetsdynamik.

Westlander G (1992): Arbetsorganisation och hälsa.

Aktuell arbetslivsforskning. 1; 5 - 9; 1992.

Westlander G (1993): Socialpsykologi. Tankemodeller om människor i arbete. Göteborg: Akademiförlaget.

Whitaker D (1998): Brev 1998-05-25.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kapitel 4

# Om skickligt genomförda verksamhetsutvecklingar

Down-sizing är en benämning på många av de nu mycket populära utvecklingsmodellerna och innebär att även företag som går med god vinst försöker öka sin produktivitet genom att drastiskt dra ner på sina kostnader och reducera personalstyrkan. Aronsson (1997) refererar i sin artikel till nya amerikanska studier som visar att bara hälften av de företag som genomfört Down-sizing genom att tillämpa metoder som Lean Production, Time Based Management, Business Process Reengineering lyckats med sin transformation och att de flesta i stället har ökat sina kostnader genom ett drastiskt ökat övertidsuttag. Många företag får också problem med lägre arbetsmotivation, brister i tilliten mellan företag och anställda, ökad tendens till "ögotjäneri" o.s.v.

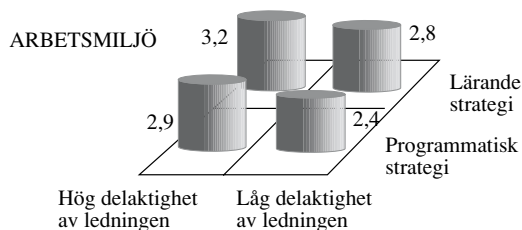
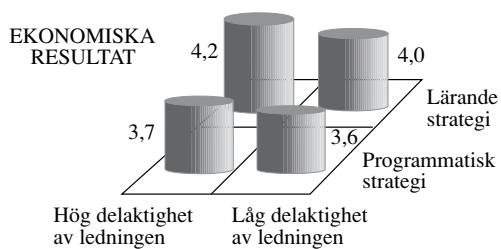
Många företag och verksamheter har emellertid i dagsläget inget val. Intressenter i omvärlden kräver att de vidtar åtgärder för att bli mera flexibla, sänka sina kostnader, öka sin effektivitet, åstadkomma mer med de resurser de förfogar över o.s.v. Även om företagen själva bestämmer sig för ökad effektivitet berättar de av Aronsson refererade resultaten att de förändring-

ar som nu pågår i många verksamheter varken är självklara eller enkla att genomföra. Det finns inga inarbetade konventioner att luta sig mot eller väl prövade modeller att ta efter. Svårigheterna och begränsningarna som skall överbryggas är många. Det krävs en stor skicklighet hos alla berörda att tänka ut efter vilka principer det i respektive verksamhet är realistiskt att arbeta för att åstadkomma och vidmakthålla den nödvändiga, och även på lång sikt hållbara, produktivitetsökningen.

Lyckas man inte med sin förändringsstrategi eller att hitta en arbetsmodell för att löpande utveckla verksamheten, åstadkomma den flexibla anpassning som krävs - och dessutom - hitta lösningar som är förenliga med människornas krav på bibehållen värdighet och livskvalitet, så kan vi se framför oss en lång rad ganska allvarliga belastningar och stora hälsorisker.

Den arbetsvetenskapliga litteraturen har – såvitt vi kunnat förstå hittills – i ganska blygsam omfattning diskuterat riskerna för hälsovådliga belastningar genom dessa av ett socialt tryck frampressade förändringar och än mindre de belastningar som är knutna till svårigheter i en förändring som initieras av dessa orsaker. De yttre kraven på nyorientering kan enligt forskargruppen Core (Norrgren oa 1997) angripas på två principiellt olika sätt. De väljer att kalla den ena för ”programmatisk strategi” och den andra för ”lärande strategi”. Termerna är visserligen mycket oprecisa och innebär att man klumpar samman utvecklingsprojekt som i praktiken kanske byggt på många helt olika och möjligen till och med motsatta utgångspunkter, men kan tillsvidare ändå fungera för att illustrera en mycket viktig skillnad.

## SKILLNADEN MELLAN OLIKA FÖRÄNDRINGSSTRATEGIER



*Efter Norrgren F, Hart H och Schaller J:  
Förändringsstrategiers effektivitet*

I den lärande strategin strävar man mot att öka samtliga anställdas kunskap om och överblick över hela verksamheten, hur verksamhetens "output" blir till, vad som bidrar till vad och hur det hela hänger samman. Utbildning syftar i dessa sammanhang till att var och en skall öka sin egen skicklighet att "medverka i systemet" och därför bli allt kunnigare att välja just den insats som just då bidrar mest till det totala utfallet. Kompetens blir då att välgrundat kunna göra avsteg från det förplanerade och konventionella och i konsekvens med detta tillämpa s.k. evolutionär planering, d.v.s anpassa sin organisation och sina insatser efter vilken kompetens man lyckats bygga upp och efter vilka behov som visar sig.

I den programmatiska strategin bygger man den ökade produktiviteten på allt precisare beskrivningar av processer, befattningar, procedurer och arbetsmetoder. Avstegen från "det förplanerade ideala" skall vara så få som möjligt och all utbildning syftar till att öka kompetensen att utföra dessa procedurer "excellent" och till punkt och pricka.

### **Ett första krav på en god förändring - pålitlighet**

De svårigheter som behöver kunna hanteras väl, och de mått och steg som krävs för att lyckas, blir självfallet mycket olika beroende på vilken av dessa grundstrategier som man arbetar efter. Många av oss observerade psykosociala belastningar sammanhänger med att de grundläggande principerna för respektive strategi inte är tillräckligt väl och precist formulerade och kända bland dem som berörs av verksamhetens förändring. Åtgärder och insatser som är helt relevanta, om det är den

lärande strategin som tillämpas, kan vara "totalt vridna" om man valt en programmatisk strategi.

Om de beslut som fattas och de åtgärder som vidtas i en verksamhet av de anställda uppfattas som "totalt vridna" innebär detta ett allvarligt hot mot människors mycket djupa existentiella behov av tillit. "Dubbla budskap", d.v.s att man upplever att beslut inte motsvaras av kongruenta handlingar och relevanta prioriteringar i verksamheten, är minst lika existentiellt hotande.

Här passar samma exempel in som vi tidigare har använt på sidan 62 med avseende på behovet av förberedelse vid förändringsarbete.

I en kommunal verksamhet hade budgetnedskärningar medfört att nya och oprövade arbetssätt fått införas. För att det nya sättet att arbeta skulle fungera hade arbetsgivaren tryckt på att den utbildning som tillhandahölls av arbetsgivaren var viktig för att personalen ska kunna klara av framtida krav i arbetet. Däremot hade möjligheterna att tillgodogöra sig utbildningen inte beaktats tillräckligt då utbildningsvikarier inte fick tas in, och det inte fanns tid till att träna de nyförvärvade kunskaperna. Dessa motsägelsefulla ställningstaganden har resulterat i att personalen har bristande tillit till organisationens vilja och förmåga att skapa goda arbetsbetingelser för dem.

Kärnan i tillit är känslan av att människor och ting är pålitliga. (Aronsson 1997). I samband med yttre förändringar är kraven på att kunna skapa och vidmakthålla tilliten, att känna sig trygg med att man förstår sig på och ser en konsekvens i andras handlingar - även om de är nya och förändras - än viktigare. Ett första krav för en skickligt genomförd verksamhetsutveckling torde därför vara att valet av förändringsstrategi är tydligt.

### **Ett andra krav på en god förändring - trovärdighet**

Det andra kravet är att valet av förändringsstrategi skall uppfattas som realistiskt och trovärdigt, dvs att de som berörs tror att den förändring som "sjösätts" verkligen kommer att innebära framsteg för verksamheten - om den lyckas. Att känna sig tvingad att medverka i en utveckling som man inte tror på innebär också ett existentiellt hot. Hotet kan dels ligga i att tvingas delta i något mot sin vilja, dels att man är orolig för att utvecklingen går åt fel håll - men kanske värst, att inte ha kunnat göra sig förstådd.

### **Ett tredje krav på en god förändring - byggd på realistiska antaganden**

En trovärdig strategi bygger på en trovärdig analys. Trovärdigheten kan bygga på att man litar på den som gjort analysen men en riktigt trovärdig analys är en analys som man kan dela. Ett tredje krav på en väl genomförd förändring är därför att de som formulerar valet av strategi också skaffat sig den kunskap som behövs för att alla de antaganden som görs t.ex. om framtida resurser och om hur människorna i organisationen kommer att agera, reagera och handla i den nya situationen skall anses realistiska.

Om strategin för verksamhetsutveckling utformas "i hemlighet" och av ett litet fåtal, d.v.s utan att alla berörda verkligen har möjlighet att medverka i förändringen av det nya, är sannolikheten att misslyckas stor och oron bland anställda befogad.

### **Ett fjärde krav på en god förändring - ett visst mått av reservkapacitet**

Den som inte har någon valfrihet kan inte ha någon strategi. Flexibilitet förutsätter överskottskapacitet i något avseende. Den som inte har reserver har ingen valmöjlighet.

I tidigare organisationsmodeller har man skapat den då nödvändiga redundansen genom stora buffertlager och genom att ha flera anställda än som egentligen behövts för att bemanna alla arbetsstationer. Varje specialistkategori krävde därvid också sin andel av reserver.

De förändringar som nu introduceras i den lärande strategin bygger istället på att den nödvändiga flexibiliteten kan åstadkommas genom en ökad mångkunnighet hos var och en. Genom att många kan gå in på en och samma position i verksamheten blir flera olika alternativa organiseringar möjliga. Beroendet av vilka som då finns i tjänst blir allt mindre. Ett och samma arbetslag kan om det behövs organisera sig för kraftsamling kring det som just då är viktigast.

Övergången till den "kunnighetsdrivna" verksamheten innebär emellertid med nödvändighet att arbetsbelastningen ökar innan alla hunnit bygga upp den nya skicklighet som krävs och den samsyn som behövs för att skapa en effektiv samverkan i den nya organisationen. Ett fjärde krav på en skickligt genomförd verksamhetsutveckling torde därför vara att man kan lösa problemet att under en övergångstid både klara den löpande verksamheten och bygga upp det nya kunnandet.

Den föreställning som finns om att man först måste "slimma" sin organisation för att sedan börja bygga upp den ökade skicklighet som nu skall åstadkomma den ökade produktiviteten är mycket olycklig. I den underbemannade organisationen finns ingen flexibilitet och inget utrymme för lärande. De anställda som är mest engagerade och lojala mot verksamheten och mot sina kunder/klienter tänjer sig då lätt långt över sina "riskgränser" i förhoppningen att samtidigt kunna utveckla sitt kunnande, rädda verksamheten och motsvara kundens krav på rimlig service. Riskerna är sannolikt ändå större i "människovårdande" verksamheter där andra människors hälsa och livskvalitet äventyras (Söderfeldt, Söderfeldt 1997).

I ett industriföretag säger personalen så här: "Arbetet styrs helt och hållet av volymtal. Man specialiserar sig för att kunna producera, man vill få ut grejerna så fort som möjligt. I samband med lönerevidering ska alla kunna allt men den överenskomna arbetsväxlingen fungerar inte. Den har dött ut. Det finns inte tid att lära nytt. Alla vill inte arbetsväxla, de flesta vill göra det de kan".

På en vårdcentral berättas följande:

"För närvarande finns en läkare på heltid och två på halvtid. En läkare är sjukskriven på halvtid. Arbetssituationen är pressad. Patienterna är "arga" på det som de ser som resursbrist och vi läkare tycker oss ha svårt att fullgöra vårt medicinska ansvar".

"På distriktssköterskemottagningen är belastningen så hög att nyanställd personal sagt upp sig efter kort tid då de upplever att pressen på dem är alltför hög. Många har stora övertidsuttag. Det finns oro för att göra fel och att man inte uppfyller målen för verksamheten. Sjukskrivningar är vanligt förekommande liksom sjuknärvaro".

### **Ett femte krav på en god förändring - respekt för tidigare erfarenheter**

I "kunnighetsdrivna" arbetsformer lämnar man sina gamla yrkesroller. Bilfabriken anställer inte längre ställare, truckförare, montörer utan alla anställs som bilbyggare. För många är yrkestillhörigheten liksom möjligheten att vara stolt över "det gamla" och "det man tidigare byggt upp" viktig för att skapa kontinuitet och behålla sin identitet.

Det femte kravet på en skickligt genomförd verksamhetsutveckling är därför att den innehåller mått och steg för att ta vara på alla de erfarenheter och det kunnande som tidigare byggts upp i verksamheten. De föreställningar och uttalanden som finns om att människor först måste "avläras" för att utvecklas eller att man måste "få bort propparna först" skapar en negativ stress.

### **Ett sjätte krav på en god förändring - god etik**

Situationen kräver ofta en produktivitetssökning och kostnadsreduktion. Sådana utvecklingsinsatser resulterar därför i att tidigare arbetskamrater - eller man själv - blir "övertaliga". Oro för att tidigare kolleger på olika sätt kommer i kläm medför olust inför själva förändringsarbetet. Detta minskar sannolikheten att klara den nödvändiga omstruktureringen av verksamheten i tid eftersom situationen genererar negativ stress.

Insikten att man medverkar i en process som kommer att kunna skada andra medarbetare medför psykiska belastningar på grund av svåra etiska ställningstaganden inför sin egen medverkan i det nya. Förlust av det arbete som blivit en del av

identiteten och av arbetskamrater innebär alltid en sorg både för den som lämnar organisationen och för dem som blir kvar. Ett sjätte krav på en skickligt genomförd verksamhetsutveckling är därför att det i förändringsarbetet ingår procedurer som ger möjlighet att ta upp och ventilera känslor i samband med dessa etiska frågor.

### **Ett sjunde krav på en god förändring - delaktighet**

Arbetskyddsstyrelsen formulerade tidigt uttrycket "det går inte att säga upp människor på ett lyckligt sätt - men på ett värdigt". Det är vår erfarenhet att det just är den ovärdiga behandlingen, att lämnas utanför diskussionen om sin egen framtid, att inte längre uppfattas som en resurs i sökandet efter goda lösningar, att saker ordnas över ens huvud, att man omyn-digförklaras och inte skall "oroas", som uppfattas kränkande och innebär en mycket stor belastningsfaktor. Förtroendet att få delta också i hanterandet av svåra verksamhetsproblem ökar självkänslan.

En verksamhetsutveckling där man tar fasta på detta och tidigt bjuder in alla berörda att delta i diskussioner om förändringen utsätter inte de anställda för onödiga belastningar. Tvärtom ökar flexibiliteten genom att flera alternativ kan prövas. Genom att i god tid också arbeta för att åstadkomma goda lösningar för varje enskild anställd - även för dem som annars skulle komma att kallas övertaliga - kan man kanske till och med slippa uppsägningar. Delaktighet blir således ett sjunde krav på en skickligt genomförd verksamhetsutveckling.

En skickligt genomförd  
verksamhetsutveckling  
kännetecknas av:

1. Pålitlighet
2. Trovärdighet
3. Byggt på realistiska antaganden
4. Ett visst mått av reservkapacitet
5. Respekt för tidigare erfarenheter
6. God etik.
7. Delaktighet
8. Beredskap för konflikter
9. Yttrandefrihet

På ett stort industriföretag säger personalen att de sällan engagerar sig i pågående förändringsarbete. Incitamenten till förändringar kommer så högt uppifrån, så det är redan klart när det kommer ut till "vanligt folk". Det kommer order – dra ned! Man tycker att det börjar likna USA-marknaden med otrygghet i anställning.

### **Ett åttonde krav på en god förändring - beredskap för konflikter**

Formandet av nya arbetsgrupper som snabbt skall komma fram till överenskommelser för att klara och komma till rätta med mycket svåra uppgifter innebär stora risker för slitningar. Känslan av vanmakt och oron för att inte kunna hantera uppgiften leder lätt till att man definierar en syndabock. Syndabockstänkandet gör att övriga personer kan distansera sig från problemet. Distanseringen leder i sin tur till att problemet inte kan lösas.

Parter som med allt värre beskyllningar bollar "ansvarsfrågan" mellan sig är ett tecken på att man inte förmått hantera kraven och lösa de svåra - kanske omöjliga - uppgifter man ålagts eller åtagit sig. Ett åttonde kännetecken på en skicklig verksamhetsutveckling är därför att man är beredd på denna typ av slitningar, har procedurer för att upptäcka när de inträffar och god insikt i hur man konstruktivt skall kunna hjälpa till i sådana situationer.

### **Ett nionde krav på en god förändring - yttrandefrihet**

Svårigheterna på arbetsmarknaden innebär att många känner sig fångade och tvingade att arbeta kvar även om de vantrivs. Svårigheter att skaffa nytt arbete medför också att många inte vågar påtala brister i verksamheten, t.ex. hur patienter vanvårdas. De brottas därför med svåra samvetsbetänkligheter. Ett nionde kännetecken på en god förändring är att alla - trots den på många sätt svåra situationen - känner att yttrandefriheten inte beskärs och att oro och betänkligheter inför förändringen kan hanteras konstruktivt.

### **Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring**

De belastningar som beskrivits i detta kapitel pekar på att de aktuella riskerna inte ligger i själva arbetets natur, inte i vilken ny organisationsmodell man kommer fram till eller i vilken förändringsstrategi man valt. Risken för hälsovådliga påfrestningar och orimliga belastningar beror helt på vilken skicklighet ledande personer i verksamheten besitter för att genomföra den planerade verksamhetsutvecklingen.

Skickligheten kan avläsas genom det sätt som de beskriver sin strategi, beskriver hur de skaffat sig kunskap och underlag för sina antaganden, beskriver hur de resonerat för att ta ställning till vilken förändringsstrategi som är realistisk och huruvida de lyckats finna trovärdiga sätt att tillfredsställande tackla de svårigheter som kan förutses. Ledningen behöver emellertid inte alltid ha full insikt i alla tänkbara svårigheter som kan

inträffa. En yttre och mera erfaren observatör kan naturligtvis förutse mer eller mindre komplicerade svårigheter som ledningen inte uppmärksammat. Det ligger därför i yrkesinspektörens professionella skicklighet att avgöra och förklara när den demonstrerade skickligheten inte verkar vara tillräcklig för att framgångsrikt klara den förändringsprocessen man valt, och att denna brist kan medföra påtagliga påfrestningar så att de anställdas hälsa äventyras.

En sådan bedömning kan emellertid inte göras enbart genom att studera yttre förhållanden. För att få data för denna bedömning krävs en annan arbetsprocedur. Vi har därför låtit dessa beskrivningar och analyser av de nya belastningarnas naturliga till grund för slutsatserna kring vilka data som nu behöver samlas och vilka implikationer behovet av sådana data får för valet av procedur och arbetsmetoder vid en inspektion. Dessa ställningstaganden redovisas i delrapporten "En förfinad praxis".

## Referenser

Aronsson G (1997): Effekter av bantade organisationer. Miljön på jobbet. 2:1997.

Norrgren F, Hart H, Schaller J (1996): Förändringsstrategiers effektivitet. Göteborg: Center for research on Organizational Renewal (CORE) at Chalmers University of Technology.

Söderfeldt B, Söderfeldt M (1997): Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete. En undersökning av personal i Försäkringskassan och socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Lund: Lunds universitet.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kapitel 5

# Forskning om hälsorisker i moderna organisationer

Yrkesinspektionen har samhällets uppdrag att kontrollera, ställa krav och slå larm när anställda utsätts för sådana belastningar i arbetsmiljön att det kan innebära hälsorisker. Vid en första anblick tänkte vi oss att detta mandat visserligen kan vara svårt och kräva stor erfarenhet och kunnande - men att det i sina principer var ganska okomplicerat. Det har emellertid visat sig under vårt arbete att tillämpningen av dessa till synes enkla principer kan bli mycket komplicerad vid bedömningar i enskilda fall. När vi inom ramen för detta utvecklingsprojekt närmat oss de konkreta frågorna har våra diskussioner i arbetsgruppen ofta kommit in på mycket "djupa" frågor trots att vi startat i frågeställningar där ingen av oss tänkt att vi skulle behöva stanna särskilt länge. Som vanligt har den aktuella frågan då inte precis blivit lättare, ibland inte ens klarare, men ändå på sitt sätt begripligare.

Eftersom vi tror att liknande diskussioner måste föras av alla som engagerar sig i dessa frågor vill vi därför i detta kapitel beskriva några ingångar som vi funnit vara av värde för att bättre förstå de metodmässiga svårigheter som vi brottats med.

Bara inom ramen för detta kapitel allra första mening har vi haft anledning att fundera över vad vi i vår praktik menar med "ohälsa", "arbetsmiljö", "belastningar", "anställda" och "slå larm".

Vi har i detta kapitel i denna reviderade upplaga tagit vår utgångspunkt i den antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer som nyligen sammanställts av Rådet för Arbetslivsforskning. Ett stort antal svenska forskare fick under 1999 uppdraget att försöka sammanställa kunskapen kring det moderna arbetslivets risker. Genom litteraturoversikter och genom att specialanalysera sina redan insamlade data skulle konsekvenserna av 1990-talets strukturförändringar och rationaliseringar kunna belysas tämligen snabbt. Arbetet resulterade i tre antologier. En av dessa fick namnet "Smärtgränsen?" och behandlade specifikt hälsokonsekvenser i marga organisationer (Barklöf 2000a). De övriga fokuserade på verksamhetskonsekvenser "Avveckla eller Utveckla?" (Barklöf 2000b) respektive på förändringsprocesser "Vägval?" (Lennerlöf 2000).

### **Vad är hälsa och ohälsa i ett enskilt fall?**

Arbetsmiljölagens formuleringar har varit vår utgångspunkt i vårt sökande efter "vetenskapligt förankrad" kunskap. "Arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa och olycksfall - och systematiskt planera, leda och kontrollera att arbetsmiljön uppfyller kraven i AML och föreskrifter" (Arbetsmiljölagen, 3 kap. 2, 2a

§§, 1978; ändring och tillägg 1991). Vad kan man verkligen säga att vi vet om riskerna för arbetsmiljöbetingad ohälsa?

Sjukfrånvaron ökar från och med 1997 dramatiskt och ligger på samma nivå som i slutet av 1980-talet. Mönstret har också ändrats. Grupper som i början av 90-talet hade en mycket låg sjukfrånvaro toppar nu statistiken (SOU 2000:72). Diagnoser som "psykisk utmattning" och "utbrändhet" blir allt vanligare och drabbar även helt nya yrkesgrupper. Hypoteserna inriktas i första hand på att arbetslivet ändrat karaktär men även andra förändringar i människors livsvillkor studeras (Wennberg, Hane 2000).

Aaron Antonovsky (1991) har inte i första hand ägnat sig åt ohälsa utan åt vilka förutsättningar som gäller för ett någorlunda friskt liv. Människans egen livskontroll är en nyckelfaktor. Antonovsky menar att livskontrollen har tre viktiga delar. Den första är förmågan att förstå sin livssituation, den andra förmågan att hantera livssituationen och den tredje känslan av att livet är meningsfullt. Det finns många teoretiska klassiker så som Erickson, Maslow och Seligman, som också skulle stödja dessa påståenden liksom Edgar Borgenhammar (1998) i diskussionen om "tillitsbristsjukdomar". Dessa påståenden stämmer också mycket väl med våra egna upplevelser och hur vi själva skulle vilja formulera hälsa och hur man i praktiken och i tillämpad forskning formulerat kriterier för en god livskvalitet (Wennberg, Hane 1997). Men kan man därmed automatiskt säga att brister i förutsättningarna för en god livskvalitet på en enskild arbetsplats innebär risker för ohälsa i lagens mening?

Många texter som vi läst om hälsa och ohälsa refererar till WHO's definition: "Hälsa är ett tillstånd av fullständigt psykiskt, fysiskt och socialt välbefinnande och inte bara frånvaron av sjukdom". Den finske omvårdnadsprofessorn Kathy Eriksson har myntat sin definition att "hälsa är ett fördragbart lidande". Mellan dessa extrempunkter finns många definitioner som idag används i olika sammanhang:

- \* normala värden vid observationer, test eller andra medicinska undersökningar och symtomscreening
- \* god funktion hos organ och celler
- \* kunna förverkliga sina livsmål
- \* kunna samspela med andra i gemenskapen
- \* besitta ett överskott av livsenergi och livsglädje
- \* känna att de uppbyggande livskrafterna förmår hantera de nedbrytande
- \* se sin tillvaro som meningsfull
- \* ha tillit till vad som komma skall
- \* uppleva gemenskap med "det heliga" i tillvaron.

*(Listan hämtad i Borgenhammar, 1998)*

## När skall man slå larm?

Var drar vi i ett enskilt fall gränsen mellan hälsa och ohälsa? Det är med all sannolikhet inte heller en alldeles distinkt gräns utan en flytande skala. När skall man då slå larm? Lagen gäller för varje enskild arbetstagare. Det kan visserligen sägas vara ett större och ur samhällsperspektiv allvarigare problem om många anställda visar symtom men risken som skall bedömas avser varje enskild person. Om många på arbetsstället uppvisar samma symtombild kan man förstås känna sig mera säker på att den observerade överfrekvensen har sin rot i arbetssituationen. Ju större avvikelse från "normalvärdet" desto säkrare att det finns ett samband med arbetssituationen i det aktuella fallet.

Det finns i och för sig en mycket omfattande forskning kring arbetssituationens betydelse för ohälsa. Det finns en mycket stark forskningsgren som har sin utgångspunkt i stressbegreppet och som intresserat sig för sambanden mellan arbetssituationen och hjärt- och kärlsjukdomar såsom hjärtinfarkt och högt blodtryck (se t.ex. Theorell och Karasek 1996). Det kan betraktas som alldeles säkerställt att anställda i yrken som kännetecknas av höga psykologiska krav (demands) men ett litet eget beslutsutrymme (decision latitude) har en ökad risk för hjärt- och kärlsjukdom. Ett väl utvecklat socialt stöd minskar genomgående risken.

Många andra egenskaper hos arbetssituationen har studerats på motsvarande sätt. De kan därför på basen av vetenskap och beprövad erfarenhet sägas utgöra väl etablerade riskfaktorer. Förutom psykisk belastning, socialt stöd och eget handlingsut-

rymme kan nämnas exempel som arbetstempo, tidspress, relevant kompetens för uppgiften, möjlighet till förkovran och utveckling och otydliga eller motstridiga krav.

En annan forskningstradition har studerat sambanden mellan arbetet och självupplevd hälsa, d.v.s. så som den rapporteras i enkäter. Ett ofta använt mått "FHV004D" har utvecklats vid Yrkesmedicinska kliniken i Örebro (Andersson 1986) men många har också utvecklat egna varianter både för enkäter och som intervjuunderlag (t.ex Härenstam 1998, Isaksson 1998; Söderfeldt, Söderfeldt 1997). Dessa symtomformulär, som alltså associeras med stress och psykisk belastning, täcker faktorer som skulle kunna grupperas i:

- "psykovegetativa symtom" såsom trötthet, huvudvärk
- "muskeloskeletala symtom" som ont i axlar, nacke
- "gastro-intestinala symtom" som orolig mage, halsbränna
- "immunologiska symtom" som infektioner, hudbesvär

*(Listan hämtad i Söderfeldt, Söderfeldt 1997)*

Många studier har demonstrerat samband mellan motsvarande aspekter i arbetssituationen som nämndes ovan och symtom i

dessa avseenden. I några fall har man kunnat visa korrelationskoefficienter upp mot 0,60 mellan en vägd summa av olika belastningsmått och ett index av rapporterade symtom. Olika undersökningar har naturligtvis lite olika tyngdpunkt och man har studerat grupper med olika grad av reducerad variation. Olika forskargrupper har definierat sina mått något olika. Trots detta är resultaten samstämmiga.

Forskningen är emellertid synnerligen snäv vad avser såväl teoretiska utgångspunkter, modeller för att beskriva arbetssituationen som vilka effektmått som använts. Ohälsa i den enskilda praktiska situationen är definitivt ett mycket vidare begrepp än det som studerats i den arbetsvetenskapliga forskningen.

De belastningar och risker för ohälsa som vi nu uppmärksammat sätter vi i samband med att man på många arbetsställen utvecklat arbetsformer som inneburit nya typer av svårigheter. Utvecklingen mot "platta och magra organisationer", det som ibland kallats "downsizing" liksom "teambaserade, kunskapsintensiva, kundorienterade och gränslösa organisationer" (boundaryless, seamless) har av naturliga skäl inte beforskats lika väl som de hälsoeffekter som varit aktuella under den industriella eran.

Tillämpningen av dessa delvis annorlunda organiseringsprinciper har ibland medfört att man kunnat komma till rätta med många av industrisamhällets klassiska hälsorisker och inneburit befattningar med större ansvar, större möjligheter att bredda och utveckla sin kunnighet, större delaktighet i

verksamheten o.s.v. Tillämpningen har emellertid också inneburit att man på många arbetsplaster mött nya och till synes övermäktiga svårigheter att lösa.

De risker vi nu kan se i kontakten med olika arbetsställen skulle inte heller kunna klarläggas genom traditionella studier av ohälsa i olika grupper eftersom hälsoeffekterna ännu inte hunnit visa sig tillräckligt starkt och entydigt. De nya riskerna, som t.ex oklara gränser mellan ansvarsområden, krav på engagemang och att ständigt vara tillgänglig o.s.v, är dock lika säkerställda som de risker som visats genom epidemiologiska studier eftersom de stöds av andra mera generella socialpsykologiska och socialmedicinska studier. Vi menar att de "psykosociala" hälsorisker vi nu diskuterar kan bedömas lika precist som andra arbetsmiljörisker utifrån de allmänna medicinska och beteendevetenskapliga kunskaper som redan finns om människan som social varelse i komplexa sociotekniska system. Behovet för oss som yrkesinspektörer är att utveckla en gemensam begreppsapparat för att kunna lyfta upp de faktorer som behöver lyftas upp och för att de inblandade skall kunna upptäcka det moderna arbetslivets hälsorisker.

De allra flesta aktuella vetenskapliga studier utgår från en klassisk positivistisk vetenskapssyn och tvingas därför använda för grova mått i sina statistiska studier för att duga som underlag för att tillräckligt precist beskriva riskerna i en enskild arbetssituation. Många av forskargrupperna som medverkar i antologin "Smärtgränsen?" (Barklöf 2000b) påtalar själva denna brist. En svag förskjutning av arbetslivsforskningen mot mera kvalitativa och beskrivande metoder kan möjligen skönjas

(Lindén, Westlander och Karlsson 2000), vilket kan komma att medföra att det vetenskapliga stödet för Yrkesinspektionens bedömningar när det gäller hälsorisker inom det sociala och organisatoriska fältet efter hand kan bli mera lättillgängligt.

## **Begreppet arbetsmiljö**

Både dagens arbetsmiljöforskning och Yrkesinspektionen har sina rötter i "arbetarskyddet" och den tid då den fysiska och kemiska arbetsmiljön utgjorde det stora hotet. Många av dessa risker finns också fortfarande kvar. Efter hand som de psykiska belastningarna uppmärksammades inkluderades dessa också i arbetsmiljöforskarnas variabellista och i Yrkesinspektionens tillsynsarbete.

Många av de konventionella sociala och organisatoriska riskfaktorerna är också av den karaktären att de lätt låter sig mätas eller observeras med samma arbetssätt och metodik som de fysiska och kemiska. Skiftarbete, arbetstakt, krav på uppmärksamhet är exempel på sådana "okomplicerade" faktorer som egentligen kan sägas ligga på gränsen mellan de fysiska och de psykosociala. De kan trovärdigt observeras vid en rundvandring på arbetsstället och de är ganska entydigt knutna till yrkesgruppen eller till själva arbetsstället. De är alltså till sin karaktär mycket lika de arbetsmiljöfaktorer man sedan länge är van att mäta och ta ställning till.

De flesta av de nu dominerande psykosociala riskfaktorerna - t.ex arbetsbelastning - är emellertid av ett helt annat slag.

Arbetsbelastningen uppkommer genom att det är dålig passning mellan kraven och den enskilde individens förmåga att hantera dem. Ett och samma arbete blir för tungt eller för psykiskt stressande för några medan det kan vara lätt och inspirerande för andra. Svaga individer byts ut och ersätts med starkare. Sådana riskfaktorer kan bara klarläggas genom att fråga den enskilde personen om hur han upplever situationen.

För de riskfaktorer som nu blir allt tydligare och allt vanligare i arbetslivet - t.ex att känna sig inkompetent, orättmätigt anklagad, orolig för sin framtid, lämnad utanför - är det ändå tydligare att de måste bedömas via upplevelsedata. Ohälsa uppstår om man upplever sig orättmätigt anklagad och inte förmår hantera denna frustration. Det spelar ingen roll om det i alla andras ögon är en befogad kritik. Det är å andra sidan heller ingen hälsorisk om den som berörs inte alls tycker att det är "ett påhopp" även om alla andra skulle tycka det.

Vissa risker uppstår bara om de berörda upplever dem och vissa risker skapas i det dynamiska samspelet och i kommunikationen mellan människorna på arbetsstället. Komplexiteten, de komplicerade och dubbelriktade sambanden mellan de olika faktorerna, individuella olikheter, och inte minst det faktum att riskens storlek helt och hållet beror på hur väl man på arbetsstället förmår hantera de svårigheter man nu ställs inför, gör att önskemålet om att objektivt kunna kvantifiera risken blir meningslös.

Mogens Agervold (1998) påpekar i sin historik över det psykosociala arbetsmiljöbegreppet att inte heller detta begrepp

används särskilt entydigt i litteraturen men att det skulle bli mycket lättare att renodla och studera den typ av risker som man nu uppmärksammat om man betraktade de psykosociala faktorerna som transaktionsfaktorer - d.v.s i termer av handlingar och gensvar som skapar ett tillstånd - och inte som faktorer där individen passivt exponeras.

Alvesson (1989;1998) ger i sina resonemang ett motsvarande exempel på skillnaden mellan att använda ett begrepp som företagskultur som en variabel och jämförbart med begrepp som affärsidé, strategi o.s.v, och att se kulturen som en grundläggande dimension som genomsyrar olika subsystem. Denna senare utgångspunkt stämmer väl med de skrivningar som görs om de psykosociala frågorna i kommentarerna till arbetsmiljölagen, t.ex "Psykosociala faktorer i arbetsmiljön framkommer genom att arbetsmiljön betraktas från psykologisk och sociologisk synpunkt".

De diskussioner vi haft i arbetsgruppen har gjort det allt tydligare att vi behöver nya begrepp och tankemodeller för att fånga det aktuella arbetslivets brister och hälsorisker. Hälsorisker på traditionellt organiserade arbetsplatser kan uttryckas tillfredsställande i termer av belastning och socialt stöd. På arbetsplatser där man tillämpar kundorderstyrning som organiseringsprincip måste hälsoriskerna snarare uttryckas i termer av frustration; frustration över att man anser resurser förlösas, att organisationen hindrar ett effektivt arbetssätt, att kolleger och chefer inverkar på det gemensamma arbetet på ett oönskat sätt och att man inte hittar sätt att komma till rätta med problemen.

Vi har också i våra diskussioner om aktuella inspektioner upptäckt att de krav som är självklara och rimliga att ställa i en konventionellt organiserad verksamhet kan göra hälsoriskerna än värre i en kundorderstyrd verksamhet. Vi har också uppmärksammat den stora förvirring som råder på många arbetsplatser där kundorderstyrningen införts utan att alla berörda insett de konsekvenser detta får för roller och ansvarsförhållanden. Detta kommer därför att bli fokus i vårt nästa steg i utvecklingsarbetet.

### **Sambandsmåttens betydelse i det enskilda fallet**

De flesta i den traditionella forskningen funna samband mellan risker och ohälsa är alltså långt från hundra procentiga även om de är statistiskt helt säkerställda. I de flesta arbetsmiljösammanhang arbetar vi med korrelationer - eller motsvarande sambandsmått - mellan belastningar och hälsoeffekter som i de allra tydligaste fallen är 0,60. Ett sådant samband illustreras schematiskt i nedanstående bild. Då har man som regel som den ena axeln i diagrammet konstruerat mått som är kombinationsmått mellan ett stort antal enskilda belastningsvariabler och som den andra axeln summerat ett stort antal tecken på ohälsa till ett index.

Även vid en så extremt hög korrelation som 0,60 återstår 64% (den riktigt intresserade hänvisas till en statistiker) av variationen i ohälsa i den studerade gruppen att förklara. "Återstår att förklara" är den tekniska termen för att man nu visserligen funnit några betydelsefulla orsaker till den observerade skillna-

den i ohälsa men att det måste finnas många fler. Vid en korrelation på 0,30 - ofta statistiskt helt säkerställd om man har någorlunda stora undersökningsgrupper - återstår hela 91 % av variationen i ohälsa att förklara. På vardagsspråk kan man då säga att detta betyder att det måste finnas en mycket lång rad ytterligare och okända faktorer - väl så relevanta och viktiga men kanske bara aktuella för en enskild yrkesgrupp - som man borde fortsätta att leta efter.

En annan brist i de traditionella studierna är att man definierar "exponeringen" i mycket grova kategorier t.ex arbetare och tjänstemän och studerar skillnader mellan dessa grupper, trots att varje grupp inom sig innehåller en ocean av olika förutsättningar, arbetsförhållanden och belastningsfaktorer som genom den grova indelningen inte kan uppmärksammas.

Dessa begränsningar, som har att göra med forskningsmetodik, innebär att de skillnader man finner gäller extremgrupper. Sådana resultat ger sannolikt inte alls någon relevant information när man skall bedöma belastningen i mera "normala" situationer och grupper. De förhållanden som uppmärksammas blir också så allmänt formulerade att denna information heller inte kan tjäna som vägledning för vad som skulle kunna åtgärdas på en enskild arbetsplats (Söderfeldt, Söderfeldt 1997).

En lösning på detta dilemma skulle ha varit att de och andra socialpsykologiska studier hade kunnat fogas samman till kongruenta teorier och resonemang. Om sådana teorier kunnat göras tillräckligt djupgående så skulle psykiska och sociala belastningar och risker förstås, observeras och studeras allt

mera effektivt och precist även i ett enskilt unikt fall. Så är emellertid inte fallet. Den praktiska tillämpningen i arbetsmiljöarbetet baseras fortfarande i stor utsträckning på en rad sinsemellan osammanhängande och delvis mycket oprecisa påståenden om vad som är eftersträvansvärt när det gäller arbetsorganisation, arbetsinnehåll och teknik. Det mesta har sin grund i några enkla påståenden om vad som utgör mänsklig livskvalitet och som mycket få förnekar.

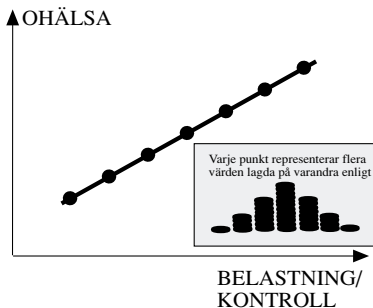
Arbetsgruppen har försökt inventera vilka olika påståenden om hälsorisker som i dagsläget förefaller allmänt accepterade bland forskare och inom myndigheten. Vi har studerat formuleringar som förekommer i Arbetsarskyddsverkets egna texter inom detta område. Vi har också studerat olika enkäter som ofta används för kartläggning av den psykosociala miljön både inom Yrkesinspektionen (Marklund 1997; Interna projektrapporter) och inom företagshälsovård. Vi har sökt och studerat aktuella vetenskapliga rapporter från Arbetslivsinstitutet och från Institutet för Psykosocial Miljömedicin (Theorell 1997; Arnetz oa 1997; Söderfeldt, Söderfeldt 1997). Vi har också sagt oss att ytterligare studier av samma sort - som visserligen skulle kunna skärpa sambandsmättet något - inte alls förändrar situationen för praktikern. Osäkerheten i det enskilda fallet är i det närmaste lika stor om den visade korrelationen är 0,50 eller 0,70.

Vi har också ställt oss frågan om vi inte nu behöver revidera de grundläggande tankefigurer som även diskussionerna om arbetslivets psykosociala hälsorisker tycks utgå från:

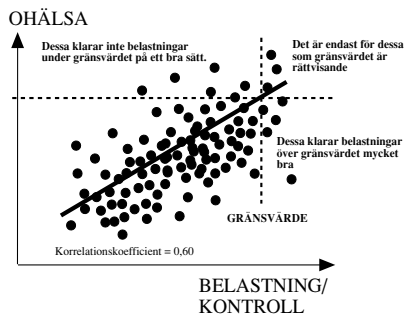
## SAMBANDSMÅTTENS BEGRENSNINGAR

Vid ett så "perfekt" samband är korrelationskoefficienten 1,0, dvs varje värde på belastning/kontrollskalan motsvarar ett ohälsövärde.

Man kan då antaga att det finns ett rakt orsakssamband



Eftersom man inte har några "perfekta samband" blir formuleringen av gränsvärden meningslös eftersom spridningen indikerar att det finns många fler verk samma faktorer än man tagit hänsyn till.



Tanken på miljön som påverkar en passiv person bör kanske ersättas med det dynamiska mönstret i bemötande- och gensvarskedjor.

Tanken på att belastning skall definieras genom arbetets krav bör kanske ersättas med hur arbetsförhållanden kan generera frustration och känslan av att bli psykologiskt kränkt och förnedrad.

Tanken på gränsvärden i situationstermer bör kanske ersättas med krav på skicklighet att hantera de svårigheter som man med viss sannolikhet kan förutse.

En genomgång av de synpunkter som framförts i uppsatserna om magra organisationer i arbetslivet (Barklöf 2000 a,b; Lennert 2000) har därvid varit vår startpunkt.

### **Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer.**

Rådet för Arbetslivsforskning inviterade under 1999 ett stort antal arbetslivsforskare från olika discipliner att producera ett antal kunskapsöversikter från sina respektive områden med relevans för effekterna av 1990-talets våg av strukturförändringar, rationaliseringar och personalminskningar. Uppsatserna finns samlade i tre volymer. Den volym som innehåller de uppsatser som särskilt belyser hälsoeffekterna fick namnet "Smärtgräsen?" (Barklöf 2000b). Uppsatserna innehåller både

litteraturoversikter och nya analyser av tidigare insamlade data-material. En komplikation är att ingen av de redovisade studierna omfattar hälsodata efter 1997. De senaste årens markanta ökning av sjukskrivningar på grund av olika stresstillstånd finns därför inte beaktade i redovisningarna.

”Magra organisationer” visade sig även inom forskningen vara ett mycket oprecist begrepp och ett samlingsnamn på många helt olika organisatoriska tillstånd och som utvecklats med ofta helt olika bakgrund och motiv. Samtliga forskargrupper påtalar därför behovet av mera precisa definitioner som bättre kan klassificera och särskilja det moderna arbetslivets olika riskmiljöer och olika typer av faktiska förändringar som skett. En ansträngd arbetssituation som uppstått därför att ekonomin tvingat fram personalnedskärningar skiljer sig självfallet från den situation som är en följd av ett medvetet och väl genomarbetat införande av kundorderstyrning.

Flera uppsatser antyder att man observerat en mycket dramatisk förändring när man i en verksamhet överger de organisationsstrategier som bygger på en överordnad och styrande plan för hela verksamheten till förmån för strategier som flyttar ansvaret för att organisera upp produktionen till den som tar emot kundens order. Den ofta dramatiska produktivitetsökning som observerats i samband med många av dessa förändringar åstadkommes inte bara genom att man reducerar personalen utan innebär för att lyckas ett stort antal genomgripande ändringar i sättet att driva produktionen - och nya hälsorisker som behöver begripas och kunna hanteras (Wennberg 2000).

Kännetecknande för det som kallas ”smal produktion” är att man minimerar all lagerhållning och anpassar produktionen helt efter efterfrågan (just in time). Alla onödiga moment och marginaler ”bantas bort” i ett system av ständiga förbättringar utifrån de anställdas egna förslag. Minsta störning i processen tvingar fram tydliga konsekvenser. Systemen görs medvetet extremt känsligt för att brister i produktionen skall upptäckas direkt och kunna åtgärdas. De nya arbetssystemen löser det gamla arbetslivets motivations- och delaktighetsproblem men möjligheterna till återhämtning blir kraftigt begränsade i dessa så kallade intensiva arbetsformer. Många av de forskargrupper som medverkar i antologin betonar också just återhämtningens stora betydelse för möjligheten att hålla sig frisk (Åkerstedt oa 2000).

Forskargruppen vid Institutet för Psykosocial Medicin (Westerlund oa 2000) diskuterar huruvida de modeller de utarbetat för att beskriva negativa belastningar skulle behöva revideras för att fånga även det aktuella arbetslivets belastningar. De finner i sina analyser att de teoretiska modellerna i stort sett håller men att kraven förefaller ha blivit mycket mer diffusa för de flesta yrkesgrupper. Innebörden i kontrollbegreppet har också i vissa grupper ändrat karaktär. Forskargruppen konstaterar också från sina studier att personalen i den offentliga sektorn känner sig ifrågasatt på ett helt nytt sätt.

En forskargrupp vid change@work vid Lunds Universitet har gjort en litteraturoversikt över psykologiska reaktioner som man observerat i samband med det som kallats ”downsizing” (Jackson, Brenner & Johansson 2000). De har framför allt

fokuserat på reaktioner bland "överlevarna". Rädsla, sämre moral, minskad benägenhet att ta risker och ökat motstånd mot nya förändringar, minskad tillit till ledningen och minskat engagemang för verksamheten är exempel på reaktioner som uppmärksammats i litteraturen.

Gruppen som varit engagerade i MOA-projektet – "Moderna arbets- och livsvillkor för kvinnor och män – har också analyserat sina intervjuer utifrån vinklingen "mager organisation" men påtalar att materialet kan vara i minsta laget för att tillåta undergrupperingar på detta sätt (Härenstam oa 2000).

Arnetz och Skärstrand (2000) bidrar med en redovisning av hur två mycket olika organisationer – ett sjukhus respektive ett företag i data/telekombranschen – reagerade på visserligen helt olika men båda mycket dramatiska förändringar. I båda fallen visade resultaten att medarbetarnas upplevelse av organisationens effektivitet minskade drastiskt i samband med förändringarna.

Forskargruppen vid psykologiska institutionen i Stockholm (Sverke oa 2000) fokuserar på anställningsotryggheten i samband med omställningar och konstaterar att rädslan för en stressutlösande faktor utgör en lika stor – eller kanske till och med större – källa till ångest än själva händelsen som sådan.

Rådets för Arbetslivsforskning invitation till de olika forskargrupperna innehöll också uppmaningen att skissera de olika frågeställningar som man inom sitt respektive område ansåg vara av vikt att prioritera i senare programsatsningar. Antalet

frågor som skulle behöva ytterligare belysning är självfallet lång. Resultatet av den satsning som gjordes på kompetenta kunskapsöversikter från etablerade forskargrupper pekar dock på att tiden kanske nu är mogen för en satsning på kondensering, på integrering, på att hitta de stora dragen i arbetsmiljöns framtida riskpanorama i stället för att pressa hundradelarna ur korrelationskoefficienterna från olika enkätundersökningar.

## Referenser

Agervold M (1998): Det psykosociale arbejdsmiljø:  
Århus: Aarhus universitetsforlag.

Alvesson M (1989): Ledning av kunskapsföretag.  
Stockholm: Norstedt.

Alvesson M (1998): Kritisk organisationsteori. I  
Czarniawska B (ed): Organisationsteori på svenska.  
Stockholm: Lieber Ekonomi.

Andersson K (1986): Utveckling och prövning av ett  
frågeformulärsystem rörande arbetsmiljö och  
hälsotillstånd. Rapport 2:1986. Örebro:  
Yrkesmedicinska kliniken.

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

Arnetz B, Arnetz J, Petterson IL oa (1997):  
Utvärdering av KAK-projektet vid RSÖ. Örebro:  
Regionsjukhuset.

Arnetz B, Skärstrand E (2000): Arbetsmiljö- och  
hälsoaspekter av processer relaterade till magra  
organisationer. I Barklöf K (red)(2000): Smärt-  
gränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra  
organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivs-  
forskning.

Aronsson G (1997): Effekter av bantade organisationer. Miljön på jobbet. 2: 1997.

Barklöf K (2000a): Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Barklöf K (2000b): Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Borgenhammar E (1998): Tillitsbristsjukdomar - myt eller verklighet. Stockholm: Nationella Folkhälso-kommittén.

Härenstam A (1998): MOA-projektet. Moderna arbetsvillkor och angränsande livsvillkor för kvinnor och män. Metodutveckling för befolkningsstudier. Sammanfattning. Stockholm: Yrkes- och miljömedicinska kliniken, KS.

Härenstam A, Bejerot E, Johansson K, Leijon O, Schéele P (2000): Mager och god eller lean and mean? I Barklöf K (red) (2000): Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Isaksson K, Hellgren J, Pettersson P (1998): Strukturuomvandling inom svensk detaljhandel: Uppföljning av omorganisation och personalminskning i KF/KD AB. Rapporter 1998, nr 97. Stockholm: Stockholms universitet.

Jackson P, Brenner SO, Johansson C (2000): Downsizing och magra organisationer. I Barklöf K (red) (2000): Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Lennerlöf L (2000): Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Lindén J, Westlander G, Karlsson G (1999): Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Marklund S (1997): Hur Yrkesinspektionen kan vidareutveckla sin tillsyn av psykosociala faktorer. Solna: Arbetslivsinstitutet.

Sverke M, Hellgren J, Näswall K, Braun C (2000): Anställningsotrygghet, arbetsattityder och hälsa i magra organisationer. En litteraturoversikt och metaanalys. I Barklöf K (red) (2000): Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Söderfeldt B, Söderfeldt M (1997): Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete. En undersökning av personal i Försäkringskassan och socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Lund: Lunds Universitet.

Theorell T, Karasek R (1996): Current issues relating to psychological job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 1, 1, 9 - 26.

Theorell T (ed) (1997): Future worklife - special issue, in honor of Lennart Levi. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Vol 23; suppl 4.

Vahtera J, Kivimaki M, Pentti J (1997): Effect of organisational downsizing on health of employees. *Lancet* 18; 350 (9085): 1124-1128.

Wennberg BÅ, Hane M (1997): Livskvalitet. En fråga om mänsklig omtanke. Abonnemangsrapport 62. Onsala: Samarbetsdynamik.

Wennberg BÅ (2000): En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö. Abonnemangsrapport 76. Onsala: Samarbetsdynamik.

Westerlund H, Ahlberg-Hultén G, Alfredsson L, Hertting A, Theorell T (2000): Krav och kontroll i magra organisationer. I Barklöf K (red) (2000): Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Åkerstedt T, Kecklund G, Gillberg M, Lowden A (2000): Återhämtning. I Barklöf K (red) (2000): Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.

Ytterligare exemplar av denna skrift beställs från

Publikationsservice,  
Box 1300,  
171 25 Solna  
tfn 08-730 97 00  
fax 08-735 85 55

Best nr H361  
ISBN 91-7464-427-0