

Ledning ur ett hälsoperspektiv

Presentation vid Jernkontorets konferens Stål 2007

Av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Samarbetsdynamik är ett litet företag med bara oss två. Vi arbetar med frågor som berör nya arbetsformer och kompetens, lärande och ledande. Vi arbetade tidigt tillsammans när det gällde organisationsutveckling och psykosocial arbetsmiljö. Samarbetsdynamik startade exempelvis kurser i ”det nya samarbetet” redan 1970. Detta ledde fram till att Samarbetsdynamik tillsammans med dåvarande SAF fick arbeta med att belysa värdet av självstyrande grupper och tillsammans med Sveriges Mekanförbund försöka införa så kallad Integrerad Produktutveckling – vad som nu kallas Lean R&D. Mekanförbundets skrift publicerades redan 1985 [1;2], långt innan toyotismen blev så känd som den är nu.

Vi kallar oss numera ett forskningsinstitut eftersom vi övergett tanken på att ge goda råd och tala om hur man skall göra eller hur man skall tänka. Vi har funnit att människor på vårt område vill känna sig som unika och självständiga personer. De vill kunna ”se med egna ögon” och behöver själva ta ställning och kunna ta ansvar för egna val i situationer som berör deras relationer till andra. Vi har därför inriktat oss på att främst kartlägga, belysa och dokumentera olika frågeställningar kring nya arbetsformer och organisationens mänskliga sida.

Vårt föredrag handlar inte om hälsa i konventionell mening. Vi knyter an till Thomas Fürths föredrag i inledningen till denna konferens som beskriver de nya värderingar som växer fram i samhället [3]. Dessa nya värderingar har sedan länge uppmärksamats som en potential för ett mera effektivt och hälsosamt arbetsliv. Vi ser därvid hälsa som ett tillstånd där det skapas ett samspel mellan verksamhet och individ som stödjer både verksamhetens fortbestånd och individens välbefinnande.

Med ledning menar vi i detta sammanhang inte de aktuella chefspersonerna eller positionerna utan den *funktion* som man gemensamt måste stödja och upprätthålla för att samarbetet skall kunna ordnas på ett hälsosamt sätt. Vår poäng, och kopplingen till Thomas Fürths presentation, är att ledning och samspel måste förändras i takt med att individuationsprocessen framskrider.

För att knyta an till denna konferens kommer vi att använda oss av erfarenheter från de många fokusgrupper med operatörer och chefer som vi genomfört för det så kallade HOLM-projektet – ”Ökad produktivitet genom ökad hälsa inom stål- och gruvindustrin” [4].

Försöken att fånga de nya produktivitetspotentialerna

Ända sedan i slutet av 1950-talet har man uppfattat den nya självbild som presenterats av Fürth som en stor och slumrande effektivitetspotential. Man har gjort många försök att omvandla arbetsformer och ledning så att denna potential kan förverkligas.[5;6]. Det publiceras ständigt nya böcker och rapporter i ämnet [7;8] Också på denna konferens presenteras sådana insatser. Som exempelvis ”Lean R&D” samt ”Ordning och Reda” [9, 10].

Ett problem är att de goda exemplen inte tycks spridas trots att de presenteras väl och beskrivningarna sprids genom konferenser som denna. I de fall man lyckas avklingar de goda effekterna när eldsjälarna slutat och konsulterna åkt hem. Försöken brukar därför få begränsat värde för näringslivets konkurrenskraft och för arbetslivet i sin helhet.

Vi har funnit att ett skäl till detta kan vara att erfarenheter och utvärderingar beskrivs och formuleras i ett tekniskt språk och med en teknisk begreppsvärld. Ett annat skäl tycks vara att de utvärderingar som görs fokuserar på utfallet och kopplas till ”metoden” eller ”konceptet”.

Initiativtagarna brukar i allmänhet själva påpeka att båda dessa strategier är olämpliga. Man konstaterar exempelvis att själva ”metoden” varken är konstig eller sofistikerad. Man använder metodresonemangen mest för att inget annat står till buds, Detta gäller också de nyckeltal och måtvärden som man arbetar efter.

Vad som verkar ha större betydelse för framgång är hur man kommer till rätta med de mänskliga relationsproblem – ofta kallade attityder – som man måste hantera under vägen. Vi har funnit att sådana fenomen och svårigheter bäst kan utvärderas och beskrivas med så kallade formativa utvärderingar och andra utvärderingsverktyg. Vi skall i korthet här i början av föredraget beskriva hur vi genom dessa bägge möjligheter, en annan typ av utvärdering och nya utvärderingsverktyg, tycker att vi fått grepp om dessa frågor.

Formativa utvärderingar

När man presenterar tekniska projekt börjar man bakvänt. Man börjar med resultatet eller utfallet och beskriver hur man kan gå till väga för att uppnå det. Att nå fram till en beskrivning kan vara svårt och komplicerat men när man väl lyckats är resultatet reproducerbart. Arbetet med att komma fram till själva beskrivningen behöver inte göras om. Detta beror på att de fenomen man beaktar är av en sådan karaktär att de samband man kommer fram till kan uppfattas vara deterministiska. Det vill säga att de existerar oberoende av tid och rum och oberoende av projektet som sådant.

Detta är inte fallet med de sociala relationer man måste ta hänsyn till om man skall beakta samarbetet med personer som uppfattar sig så som beskrivs i Thomas Fürths undersökningar. De ser sig som självständiga agenter som väljer att agera på ett sätt som de finner vara lämpligt. De samband som man eventuellt kan upptäcka är därför obestämda och obestämbara.

Stabilitet och ordning uppträder istället som en konsekvens av att berörda personer väljer att agera på ett sådant sätt att ordning uppstår. För att säkerställa att arbetet når framgång måste man därför förstå hur och varför valen uppträder som de gör och vad som skulle göra ett liknande ordnande rimligt och möjligt under andra förhållanden.

Till skillnad från vanliga utvärderingar som utgår från resultatet så syftar formativa utvärderingar till att studera vad som händer under själva processen. Underlaget används för att bidra till att deltagarna själva skall kunna styra mot ett önskat utfall men också för att i efterhand kunna förstå och beskriva processen [11].

Genom en sådan utvärdering kan man också pröva de antaganden man i förväg gjort om vad som är möjligt och rimligt. Den önskade ordningen kan skapas först om deltagarna har de insikter, den vilja, den kunnighet och den förmåga att förstå processen som behövs för att de skall kunna medverka i dess ledning. Även om man kan tycka att det ställs mycket enkla krav och att man som deltagare ”borde” vara engagerad kan det trots allt vara så att sådana antaganden är orealistiska. Den formativa utvärderingen kan då ge en sådan information som bidrar till att arbetet kan anpassas till mer realistiska krav och antaganden.

Människor har vanligen en inbyggd omsorg om varandra. Detta är en bra och nödvändig egenskap. Solidariteten kan exempelvis kräva att man inte lämnar någon i

sticket. Arbetet kan emellertid medföra att man inte med existerande kunskaper och förmåga kan vidmakthålla denna ambition. Valet kan då för enskilda deltagare komma att hamna mellan att ”svika” någon eller ”blockera” processen. I bägge fallen kan det uppstå störningar i samarbetet som måste hanteras.

Även om sådana blockerande situationer är unika i varje enskilt fall visar de sig ofta vara en konsekvens av relativt välkända sociala och psykologiska processer. Med kännedom om dessa och en beskrivning av de situationer som uppkommer kan skendet bli begripligt. Sådana situationer kan genom en formativ utvärdering därför lättare identifieras och beskrivningen av dem tjäna som en hjälp i det fortsatta arbetet. Den formativa utvärderingen syftar således till att klarlägga och beskriva vilka grundläggande samarbetsfenomen som är typiska för den förändring man vill medverka till.

Våra utvärderingsverktyg

En utvärdering och uppföljning av samarbetsprocesser, där deltagarna skall uppfattas som självständiga aktörer, kan inte göras på samma sätt som utvärdering och uppföljning av tekniska processer. Andra procedurer och andra begrepp måste användas. Vi skall här presentera några av de begrepp och verktyg som vi använder. För tydlighetens skull kommer vi att jämföra dem med dem som man ofta använder i presentationer av den typ av försök som vi här behandlar.

Vanliga utvärderingar använder sig ofta av någon typ av *mätningar eller statistiska data*. Dessa beskriver konsekvenserna av människors val – inte bakgrunden till att man väljer som man väljer. Istället för sådana mätningar använder vi därför deltagares *självreflektion*. Med självreflektion menar vi då inte enbart vad man tror om sig själv. Med självreflektion menar vi i första hand hur man beskriver sig själv i relation till det specifika sociala system man deltar i. Individens beskrivningar kan därvid skilja sig åt beroende på vilket system denne refererar till. Man ser exempelvis sig själv annorlunda på jobbet, i föreningskretsen, bland kompisar och i familjen.

Vanliga utvärderingar brukar beskriva förhållandena i någon form av *tabell, bild eller ”ritning”* för att illustrera de aktuella förhållandena. En sådan beskrivning är förstås en abstraktion och en approximation som syftar till att illustrera de ”verkliga” förhållandena. Problemet är att en sådan bild alltid blir färgad och styrd av den som ritat upp den. Det blir en ensidig och subjektiv bild som kan utelämna många viktiga

aspekter. Så länge man talar om objektiva och stabila yttre förhållanden kan sanningshalten verifieras på olika sätt. Då är ett sådant förfarande rimligt. Den sociala verkligheten behöver emellertid beskrivas på ett annat sätt.

Vi använder oss därför istället av **dia-log**. "Dia" betyder "genom" och "log" refererar till "logos" – ord. En dialog är således en aktivitet i och genom vilken man hjälper varandra att sätta ord på sina erfarenheter. Genom att skapa samtal där erfarenheter blir ordsatta formuleras en bakgrundsbild sammansatt av alla deltagares erfarenheter av de förhållanden som man måste ta hänsyn till. En sådan beskrivning är mer relevant än summan av vad varje enskild deltagare skulle kunna säga om förhållandena.

I många av de presentationer vi hört på denna konferens redovisas olika **modeller** som syftar till att förklara och påvisa hur olika faktorer och förhållanden "hänger ihop". Modeller är utmärkta verktyg för att demonstrera och simulera ett skeende. Modellen formar de samband som gäller. Genom att mata in olika variabler i modellen kan man förutse och demonstrera vad som kan hända under olika förutsättningar.

När det gäller mänskliga relationer skiljer sig dessa från den typ av samband som kan etableras i en teknisk modell. Sambanden är inte konstanta. De växlar och förändras beroende på vad som skall göras och situationen i vilket något skall utföras. Samspelet mellan människor kan därför bättre beskrivas genom **exempel och berättelser**. Dessa gör det möjligt att förstå "meningen" med att de deltagande gör som de gör. Vi arbetar därför inte med modeller utan med människors berättelser som vi samlar och som vi därefter kan kondensera ned till illustrativa exempel.

I många presentationer av projekt ingår beskrivningar av "hur man gjort". Dessa ges formen av **instruktioner**. Dessa liknar de man använder om man kommunicerar med en dator. Detta sätt att beskriva arbetsgången i ett projekt hänger samman med föreställningen att det finns ett linjärt samband mellan instruktion och beteende. Detta är fallet med maskiner. Något sådant samband finns emellertid inte när det gäller människor. Där är det helt andra samband som gäller.

Attityder och beteende är två sidor av samma fenomen – nämligen människans **identitet**. I den individualiseringsprocess som pågår formar individen hela tiden nya bilder av sig själv. Den bild hon har av sig själv bestämmer hur hon handlar såväl som hur hon svarar på frågor om sig själv. Därför finns det ett direkt samband människors handlande och deras identitet. För att få grepp på handlandet skapar vi därför samtal där deras syn på sig själva kan träda fram, utvecklas och förändras genom deras berättande.

Fokusgrupper

För att få tillgång till självreflektioner, etablera dialoger, dokumentera exempel och berättelser samt få en illustration av hur man ser på sig själv använder vi oss av en standardiserad procedur – nämligen fokusgrupper [12]. En fokusgrupp är ett fritt samtal kring ett tema som introduceras av en samtalsledare. Temat anknyter till de erfarenheter som man gemensamt vill formulera och berätta om. Fokussamtalet dokumenteras och skickas till deltagarna. Dessa verifierar referatets riktighet och ställer sig bakom att det kan publiceras som en schysst beskrivning av deras erfarenheter och av det som avhandlats i samtalet. Fokusgrupper har använts i HOLM-projektet. För att illustrera arbetssättet och användningen av våra verktyg använder vi detta projekt som exempel.

HOLM-projektet syftade till att introducera tanken på hälsobokslut. Man gjorde bokslut för ett antal olika enheter i stålverk och gruvor. Tanken var att redovisningen av sådana bokslut skulle initiera ett genomförande av åtgärder vilka i sin tur skulle ge utslag i förbättrade förhållanden i nästa bokslut. För att förstå denna genomförandeprocess gjordes ett antal fokusgrupper med operatörer, chefer och projektledare i de enheter som medverkade. Fokusgrupperna lades således till projektet för att det fanns frågor om själva genomförandet som behövde besvaras och som inte kunde besvaras på annat sätt. Som till exempel:

- I redovisningen användes både statistiska data och enkäter. En viktig fråga var därvid hur dessa båda dataformer skulle kunna kombineras och stödja varandra i de analyser som gjordes. Många data måste sammanställas, anonymiseras och aggregeras. Frågan var då om de data man fick fram som slutresultat av bearbetningarna var relevanta och användbara för de analyser som behövde göras.
- Grunden för projektet var att den potential som det låg i att förbättra hälsoläget, och de kostnader som ohälsan medförde, inte var tillräckligt precist och överskådligt redovisade i de normala uppföljningar och sammanställningar som gjordes. En sådan brist kunde då exempelvis medföra att relevanta åtgärder inte initierades eller kunde motiveras. En viktig fråga var därför om Hälsobokslutets redovisning tillförde sådan ny kunskap och om denna kunskap medförde ökade möjligheter till gemensamma analyser och en starkare uppslutning kring åtgärder som syftade till att förbättra hälsan.

- Eftersom de flesta åtgärder som skulle kunna komma på tal krävde medverkan av berörda personer i deras olika roller byggde projektet på att det inom ramen för deras arbete fanns tid, möjlighet och vilja att ta itu med hälsofrågorna. När potentialen redovisades måste således detta leda till att hälsofrågorna prioriterades framför andra frågor som också sågs som viktiga och angelägna. En viktig fråga att belysa genom fokusgrupperna var således om Hälsobokslutsarbetet fångade deltagarnas engagemang.

Vi har uppehållit oss vid HOLM-projektet eftersom ovanstående tre punkter på ett bra sätt illustrerar de frågor man kan få belysa genom fokusgrupper. Nu blev det så i just detta projekt att deltagarna visade sig vara mest engagerade i helt andra frågor än de som projektet behandlade och som vi sökte svar på.

Detta är också ett mycket värdefullt resultat av att använda fokusgrupper. Genom att använda fokusgrupper kan man tidigt få reda på om de inledande antaganden man gjort skulle behöva revideras. Fokusgrupperna kan – som i detta fall – visa att man gått för fort fram. Andra frågor skulle ha behövt behandlas innan man kunnat få ett engagemang i de frågor projektet egentligen handlade om. Fokussamtalen gav andra viktiga upplysningar som vi nu skall redovisa.

Exempel från fokusgrupperna

Fokussamtalen i HOLM, som i sin helhet finns publicerade i rapporten [4], illustrerar för oss en *bristande kongruens* mellan så som de medverkande uppfattar sig själva och sitt arbete och så som de kommunikativa rutinerna och kontakten med ledningen fungerar. Av samtalen drar vi slutsatsen att ni i stålbranschen redan möter den framtid som presenterades av Thomas Fürth i inledningen av konferensen. Deltagarna i fokusgrupperna ser sig absolut inte som utförare av vissa av andra givna och specificerade uppgifter. De uttrycker istället:

- Oro över lösningar som gör verksamheten mer sårbar
- Irritation över lösningar som kostar onödigt mycket
- Förvåning över att man inte använder sig av befintlig kunskap och resurser

- Frustration över att det är kaos och att det inte existerar den ordning och reda som krävs för att göra ett bra arbete
- Upprördhet över kortsiktiga och orealistiska lösningar
- Bestörtning över att man tystnat

Man ser sig definitivt som det vi valt att kalla professionella aktörer [13].

- Man vill vara stolt över vad man deltar i och vill kunna försäkra sig om att man inte deltar i något man behöver skämmas för
- Man vill kunna utveckla och utnyttja sin kunnighet och erfarenhet i arbetet
- Man vill finnas i ett sammanhang där man ser att de egna insatserna leder till något bra för samhället
- Man vill inte bara vara utförare av andras order utan vill kunna ta egen ställning till det man skall medverka till att göra.

Deltagarnas djupa engagemang både för det lokala samhället runt ”verket” och i verksamheten är uppenbar. Deras stress uppstår inte i första hand på grund av att de har för mycket att göra – även om nedskärningar och omstruktureringar oroar dem – utan av att de inte tycker sig komma till tals med sin ledning om de risker för verksamheten som de ser i den utveckling de deltar i. De känner sig kränkta av att inte få bidra till realismen i de strategiska överväganden som görs.

Vägen mot nya värderingar

Det som kallas värderingar är egentligen svar på ställda frågor. Dessa svar kan sägas vara en del av ett fiktivt samtal som förs mellan den som formulerar frågeformuläret och den som svarar på det. Även om formuläret i viss mån kan vara styrande så illustrerar svaren hur man vill se på sig själv och sin värld. Vi är här huvudsakligen intresserade av samtal som rör arbetslivet och hur den egna relationen till detta arbetsliv utvecklar sig.

Man måste samtidigt komma ihåg att det sätt man kan formulera sig på är styrt av det språkliga sammanhang som finns tillgängligt. Orden och språket knyter oss samman. Om man vill samtala måste det man säger kunna förstås av den andre. "Det som vi inte har ord för måste man därför hålla tyst om" – är en känd filosofisk sanning.

Formuleringen av en helt ny självbild än den vedertagna startades av Abraham Maslow på 1950-talet då han studerade vad han kallade självförverkligande människor [14]. Det var första gången denna typ av beskrivning gjordes. Den fick genast en stor genklang. Många såg att den beskrev en aspekt av oss som människor som tidigare inte språkligt hade formulerats.

Denna beskrivning fördes vidare in i arbetslivet av bland annat Douglas McGregor och Frederick Herzberg [15, 16]. Den dyker upp i allt flera sammanhang och inte minst i de resonemang som förs om produktivitet och arbetstillfredsställelse i Sverige. Det växer fram en hel flora av dokumentation om arbetsformer som stödjer ett sådant självförverkligande synsätt. Ett exempel på ett sådant företag är Önos [17].

Denna inriktning mötte snart kritik. Det var inte lätt att enbart genom självförverkligande och så kallade självstyrande grupper åstadkomma en ökad produktivitet och ekonomi. Man började snart uttrycka saken så att det inte handlade om att arbeta fortare utan om att arbeta smartare. För att en ökad produktivitet och lönsamhet skall kunna åstadkommas krävs således inte enbart arbetstillfredsställelse utan också mer handfasta produktionsekonomiska lösningar.

Poängen med det förändringsarbete som gjordes var att dessa lösningar – som började att tillämpas på 1970-talet – endast kunde nå framgång om man anammade den nya syn på sig själv och andra som professionella aktörer som allt fler började ansluta sig till. Det fanns många lyckosamma exempel på sådana lösningar i Sverige. Volvo hade sina Kalmar- och Uddevallafabriker som byggde på reflektiv produktion [18] och ABB hade sitt T50. Scania utvecklade ett eget koncept utifrån ett avancerad modul-tänkande.

Arbetet med dessa nya produktionsformer begränsades emellertid inte till några få stora företag. Tankar efter dessa linjer fördes fram av dåvarande Arbetslivsfonden som "modellarbetsplatser" och av fackföreningen IF Metall som "Det goda arbetet". Dessa två koncept redovisades i projekt efter projekt och i utvärdering efter utvärdering. De diskuterades på kurser och konferenser. Många blivande chefer influerades av denna typ av resonemang. De tog egna initiativ och utvecklade sina egna varianter. Konsulter etablerades med specialitet att genomföra denna typ av förändringar. Deras

nya produktionsmodeller hämtade främst sin inspiration från bilindustrin och då huvudsakligen från Toyota [19].

Många förändringsförsök startade. De flesta lyckades till en början. 1990-talets hårda ekonomiska realiteter och starka omstrukturering blockerade emellertid en mer stabil utveckling. Få hade tålamod att hålla fast vid de etablerade arbetsformerna. Man ville nå snabba resultat. Även om framgången i arbetslivet var begränsad hade de många försöken, kurserna och engagemanget en avgörande inverkan på hur vi i Sverige kom att samtala om och resonera kring denna typ av frågor. Det är därför inte överraskande att svaren på de frågor som ställs i olika värderingsundersökningar under denna period ser ut som de gör.

I den amerikanske forskarens Ronald Ingleharts undersökning flyttar sig värderingarna i Sverige mot en extrem position i världen. Man vill

både

vara delaktig i rationella resonemang om sin egen arbetssituation – snarare än följa ett överordnat moraliskt regelsystem eller ideologi,

och

se arbetet som ett verktyg för självförverkligande – snarare än som enbart en källa till försörjning [20].

Denna utveckling ifrågasätter kraftigt den hierarkiska ordning och gränsdragning mellan olika ansvarsområden som upprätthållits på många områden i samhället. Inom den fackliga rörelsen togs många initiativ för att stödja kompetensutveckling genom nätverksarbete och samarbeten över organisatoriska gränser [21;22]. Denna utbredning av nätverksarbete och nätverksstyrning löser upp etablerade auktoritetsförhållanden.

Individuationsprocessen leder på individplanet till en ökad osäkerhet och ångest eftersom man känner sig mer ansvarig för sin egen framtid och därmed också mer utlämnad till sig själv. Samtidigt finns ingen återgång eftersom individuationsprocessen upplevs så positiv och förändringarna i samhället och världen pågår som de gör.

Förändringarna medför att allt fler beskriver sig som medlemmar av ett socialt system. Man tror inte att detta system kan ändras genom överordnade beslut. Systemet formas och omformas av alla sina medlemmar. I denna typ av resonemang blir personerna i systemen definitionsmässigt jämställda. Alla påverkar systemet med sina

handlingar. Det blir som det blir för att man gör som man gör. Detta förändrar dramatiskt relationerna mellan ledning och medarbetare [23].

Jan Andersson uttrycker i sin presentation saken så att "systemet producerar vad det är skapat att producera" [10]. Så länge man fungerar som man alltid gjort så blir resultatet också vad det alltid har varit. En förändring – liksom ett bibehållande av ett önskvärt tillstånd – kräver allas medverkan. Tillståndet är en konsekvens av deltagarnas kunnighet och vilja att göra samarbetshandlingar. Alla är ansvariga för att det blir som det blir när man gör som man gör.

Några sociala nyckelfenomen

Kan man strikt följa planer och givna instruktioner så fungerar produktionen – även om den består av människor – som en maskin. Människan blir robotiserad. Detta är ett tillstånd som i dag uppfattas olämpligt. Både för att det minskar produktionens flexibilitet och problemlösningsförmåga och för att människor inte längre accepterar en sådan roll.

Produktion och samarbete måste därför i dag ske på ett annat sätt. Människan måste erbjudas ett större handlingsutrymme. Detta större handlingsutrymme medför en förändring i relationerna mellan individen och verksamheten såväl som i relationen mellan individen och dennes kolleger.

Friheten medför ett ansvar för vad man gör. Man ställs inför det faktum att man har haft alternativ till vad man valt att göra. Man behöver, åtminstone gentemot sig själv, stå till svars för att man valt som man gjort. Upptäckten av förekomsten av alternativ konfronterar självbilden. Konfrontationen tvingar fram en förändrad bild av sig själv relativt sin omvärld. Eftersom omvärlden ständigt förändras och nya alternativ ständigt uppkommer kommer också människans bild av sig själv ständigt att förändras.

Aaron Antonovsky har formulerat uppkomsten av denna självbild som en process som bygger på KASAM – en känsla av sammanhang och mening [24]. Denna känsla är nära knuten till de så kallade *diskurser* – så som man skriver och talar – som finns om den verksamhet man deltar i. Negativa utsagor och beskrivningar om den verksamhet i vilken man själv är en del bryter ner känslan av sammanhang och mening. Likaså utsagor som ställer en själv i en ofördelaktig dager – exempelvis att man be-

höver förändras, motiveras, engageras, styras, disciplineras etc. Man duger inte som man är.

Det spelar därför stor roll vilka berättelser som formas om medarbetarna och verksamheten. Det spelar också stor roll hur man formulerar de förändringsprojekt man sätter igång och vilka motiv som beskrivs som lämpliga och gångbara. I aktuella möten och andra sammankomster som hålls finns det därför anledning att uppmärksamma hur man samtalar om sådant som är av gemensamt intresse och där olika personer behöver känna sig stolta över sitt engagemang och sin medverkan.

Samtidigt är det så att allt naturligtvis inte är bra. Svårigheter och misstag måste uppmärksammas och diskuteras. Oenighet och missförstånd såväl som konkurrens kan förekomma. Vad som är fördelaktigt för den ene behöver inte vara det för den andre. Ofta kan lösningar inte skapas där alla får sina behov tillfredsställda. Ställningstaganden som berör andra skapar påfrestningar på självbilden som behöver uppmärksammas och hanteras. För att komma till rätta med denna typ av störningar krävs särskilda procedurer med vilka självkänsla och konstruktiva kontakter med de andra kan upprätthållas.

En alternativ syn på kompetens som är kongruent med tanken på professionella aktörer redovisas i en doktorsavhandling av Jörgen Sandberg [25;26]. Att forma rutor med arbetsuppgifter som skall passa en viss person med en viss kompetens eller att forma en ruta efter en viss persons kompetens skapar en dålig effektivitet om man ser sig som professionell aktör. En sådan syn på kompetens utesluter det kreativa samspelet mellan individ och verksamhet. Den bortser från det samspel som finns mellan varje individ och verksamheten och den unika relation som skapas genom detta.

Sandbergs avhandling visar just på hur arbetsrollen numera blivit individualiserad. Den plats en person tar sig är beroende av den förståelse denna person utvecklar för hur man själv kan bidra till och påverka verksamheten. Denna förståelse vinnns inte genom utbildning utan genom samtal och kommunikation med andra aktörer i verksamheten.

En ofullständig sådan förståelse skapar problem. Den kan å ena sidan resultera i att man drar sig undan och begränsar sina initiativ för att inte "störa" de andra. Detta kan av några helt felaktigt uppfattas som "feghet" och bristande initiativförmåga. Den kan å andra sidan leda till att man i oförstånd överskrider gränserna. Man uppfattas då klumpig och inkompetent. Agerandet kan då av några felaktigt betecknas som arrogant och buffelaktigt. I bägge fallen är det snarare en kompetensfråga än en personlighetsfråga.

Om kompetensfrågan inte löses kan därför ”självförverkligandet” komma att medföra begränsningar och problem och därmed en mindre effektiv produktion än den kunde ha varit om dessa problem lösts. Särskilda procedurer måste således utformas för att göra det möjligt för aktörerna att löpande utveckla den förståelse som krävs.

Eftersom människor är olika och utvecklar olika förståelse av hur olika insatser bidrar till det man skall åstadkomma tillsammans kan man omedvetet stärka eller hindra varandra. För att bli effektiv som kollektiv krävs ett samspel där man förstår varandras initiativ men också varandras styrkor och svagheter. Henrik Hansson [27] kallar den särskilda insikt som en individ skapar sig om det kollektiv man deltar i för ”kollektiv kompetens”.

Det är denna kollektiva kompetens som medför att man kan samarbeta friktionsfritt med andra. Hansson visar att detta är en förståelse som enbart kan uppnås genom själva samarbetet. Nya medlemmar – hur kunniga de än är – skapar en ny situation i kollektivet. Man måste då återskapa och återupprätta sin kollektiva kompetens. För att skapa ett bra samarbete mellan professionella aktörer krävs därför särskilda aktiviteter som gör det möjligt för aktörerna att trots nödvändiga förändringar och uppkomsten av nya kollektiv vidmakthålla och utveckla sin kollektiva kompetens.

Observerade ledningsbrister

Man kan således inte som förr räkna med att samarbete kan ske friktionsfritt enbart genom framställandet av avgränsningar av ansvar och instruktioner och formell utbildning. Framväxten av synen på sig själv som professionell aktör och behovet av ett gränsöverskridande samarbete gör det nödvändigt att uppmärksamma och ta hänsyn till de tre nya fenomen identitetsbildning, förståelsehorisonter och kollektiv kompetens.

Dessa fenomen är knutna till kompetens. Denna kompetens kan bara utvecklas i den kontext man förväntas fungera i. I en del fall kan friktionerna lösas upp och lärande uppstå genom insatser av de berörda själva. Om man inte följer upp detta – exempelvis genom en formativ utvärdering – är detta en osynlig process. Man kan se resultatet men inte hur det kom till.

I många andra fall visar det sig inte möjligt för de berörda själva att komma till rätta med svårigheterna. Att man misslyckas beror i allmänhet inte på personlighetsfaktorer.

rer utan på att det finns konkreta faktiska arbetsförhållanden som blockerar möjligheterna till detta. Det kan exempelvis finnas beroendeförhållanden mellan sig och andra som de berörda inte själva har möjlighet att hantera. Det krävs då aktiviteter och procedurer som gör det möjligt att bryta sig ur låsningen och lösa upp de problem som uppkommit.

Det står ofta klart att det är någon form av yttre ingrepp som behövs. Detta skapar emellertid ett dilemma. Professionella aktörer kräver med rätta att de själva får hantera frågan. När svårigheter redan har uppstått har därför utomstående aktörer svårt att komma till tals. Dessa erfarenheter talar för att det måste finnas **inarbetade rutiner och procedurer** genom vilka det blir naturligt att erbjuda det stöd och den kunskap som kan behövas även i kritiska lägen.

Detta är således en typ av systematiskt arbetsmiljöarbete. Vi har i vårt arbete med bland annat Arbetsmiljöinspektionen och en mängd företag som brottats med dessa problem funnit att man ofta verkar vara okunnig om denna problematik och vilka systematiska procedurer som kan behöva införas och utvecklas. Vi har exempelvis funnit att

- ledningar och medarbetare i sina resonemang ofta förvägrar andra och varandra identiteten som professionella aktörer
- styrande aktiviteter som exempelvis information, organisering och uppföljning motverkar medarbetarnas möjligheter att utveckla sin förståelsehorisont då de enbart bygger på ledningens behov, förståelse och inriktning
- de höga kraven på effektivitet som innebär reduktion av all spilltid och fri tid motverkar aktörernas behov av att förvärva kollektiv kompetens.

Hälsorisker

Förutom att ovanstående brister motverkar kvalitet och effektivitet och medför att verksamheten inte drar full nytta av den potential som finns i medarbetarnas syn på sig själva som professionella aktörer så har de också en negativ inverkan på hälsan. Synen på sig själv som professionell aktör medför nämligen en känsla av ansvar. Man förväntar av sig själv att man skall göra ett tillräckligt bra jobb och medverka till en

bra verksamhet. Om samarbetsförhållandena och ledningens åtgärder hindrar en i detta uppstår en annan typ av stress än den som har samband med att man har för mycket att göra.

Denna reaktion drabbar således de ambitiösa, kunniga och duktiga mer än de som inte har lika stora ambitioner. Därför kan man i sjukstatistiken se helt nya grupper av personer än man tidigare sett som drabbas av ohälsa. Vi har i samarbete med Arbetsmiljöinspektionen identifierat tre grupper av ohälsosamma reaktioner som verkar vara en direkt följd av att de procedurer som vi tidigare beskrivit inte har genomförts tillräckligt väl [28].

- Den första reaktionen är **rotlöshet**. Man känner sig till ingen gjord”. Man tycker arbetet blivit meningslöst och obestämt. Allt flyter. Inget är förutsägbart, Ingen är heller pålitlig. Man känner sig utlämnad till andras godtycke.
- Den andra reaktionen är **frustration**. Man känner sig hindrad att göra ett bra jobb för att man inte kommer till tals. För att man inte tycker att man kommer till sin rätt och att ens kompetens och kunnande blir utnyttjat. För att man inte kan skapa former för samtal och andra kontakter som gör det möjligt att komma till rätta med för en själv angelägna verksamhetsfrågor.
- Den tredje reaktionen är **marginalisering**. I den moderna verksamheten är det nödvändigt att man får ta del av de samtal och resonemang som förs om sådant som man själv i arbetet är berörd av. Detta är en annan slags delaktighet än den som innebär att man är med att besluta något. Denna delaktighet har att göra med att man måste veta hur de andra resonerar för att kunna orientera sig i världen. Man behöver också känna att man har betydelse och kan knyta an till viktiga andra personer. Det är därför obehagligt och ångestfyllt att känna att man blir utesluten, att man hålls utanför, att man betraktas som ointressant och mindre vetande, att man uppfattas ansvarslös och inte att ”lita på” osv.

Ovanstående reaktioner är inte skadliga om de tämligen direkt kan lösas upp genom lämpliga aktiviteter, kontakter och andra åtgärder. Om de emellertid blir ett permanent inslag i arbetet blir de skadliga. De medför då inte bara ohälsa utan också allvarliga störningar i samarbetet.

Den utvidgade ledningsfunktionen

Vill man gemensamt utnyttja kraften och potentialen i människors förmåga att se sig som professionella aktörer måste man göra det möjligt för var och en

- att få ta sig en plats
- att få vara sitt bästa jag
- att få mera kraft genom samarbetet och inte förlora kraft genom det.

Man måste därför hjälpas åt att befrämja analyser, samtal och resonemang som är förenliga med medarbetares och kollegers syn på sig själva som professionella aktörer. Resonemang är emellertid inte tillräckligt. Man måste också se till att det ordnas sådana stödfunktioner och procedurer som gör ovanstående möjligt [29].

Ett problem med denna typ av resonemang är att de kan uppfattas som en uppmaning att berörda personer skall ändra sina attityder. Detta kan leda till missförstånd. ***Attityder och handlande är två sidor av samma mynt.*** De ändrar sig samtidigt men det ena styr inte det andra. Förskjutningen av självbilden uppkommer när man tillsammans får framgång med det man gör. Denna framgång hänger samman med att man förstår hur denna framgång kan uppkomma och vilket samarbete som krävs för att detta skall kunna inträffa.

Ett sätt att beskriva dessa nya krav är att formulera dem som en ny typ av ***samarbetskontrakt*** som man gemensamt måste lära sig att leva upp till. I en gemensam strävan att nå resultat och uppfylla samarbetskontraktet förändras attityder och handlande. De nya kontrakt som nu växer fram verkar innehålla följande ömsesidiga krav på varandra

- att sätta sig in i och ta hänsyn till den andres (de andras) situation
- att delge för den andre (de andra) viktig information
- att agera aktsamt i förhållande till den andre (de andra)
- att värna om bådars rätt att löpande omförhandla en överenskommelse när förhållandena ändras

Detta är inte krav som ställs av någon myndighet. Det är förväntningar som växer fram genom den utveckling vi nu är inne i. Vi vet att ovanstående krav redan är underförstådda i samarbetet mellan professionella aktörer. Man skall bete sig schysst mot varandra.

Ingen är emellertid betjänt av orealistiska överenskommelser som inte kan upprätthållas. Om man tvingas svika dem kan misstroendet bli så stort att nya överenskommelser kan vara mycket svåra att få till stånd. I dagens arbetsliv uppstår många sådana svek. Vi tror att detta kan vara en viktig orsak till den bristande tillit som finns mellan olika grupper och professioner.

Granskar man ovanstående krav så finner man att sveken inte behöver ha att göra med attityder. Man kan förstås inte skapa realistiska samarbetskontrakt utan att man löst

- identitetsbildningsfrågan,
- vidgat sin förståelsehorisont och
- utvecklat en kollektiv kompetens.

Det ena förutsätter det andra. Därför kommer en framgångsrik och hållbar förändring sannolikt kräva att man förstår att samarbetskontraktet är målet och den professionella aktören och olika stödjande procedurer är medlet.

En extra belastning – och samtidigt en stor lönsamhetspotential och möjlig framgångsfaktor – är förstås att **även kunderna kräver att bli betraktade och behandlade som professionella aktörer**. De procedurer som vi nämnt ovan måste också utsträckas till dem [30;31]. Inte heller kundorientering är därför en attitydfråga utan kräver ett hårt och mödosamt arbete som i det korta perspektivet kan uppfattas både vara kostsamt och onödigt.

Referenser

[1] Sveriges Mekanförbund (1985): Att kunna samtala om produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundets Förlag.

[2] Sveriges Mekanförbund (1985): Kompetenssamverkan i framtidens produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundets Förlag

- [3] Lindgren M, Lüthi G, Fürth T (2005): The MeWe Generation. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- [4] Metallgruppen (2007): Ökad produktivitet genom ökad hälsa inom stål- och gruvindustrin. Stockholm: Metallgruppen
- [5] Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn, Volvo lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB
- [6] Hane M, Wennberg BÅ o a (2004): Vi vet att vi gör ett bra jobb. En studie om tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Ett utforskande partnerskap mellan Monica Hane, Bengt-Åke Wennberg och tre representanter för framtidens sjukvård. (Abonnemangsrapport 105). Stockholm: Landstingsförbundet.
- [7] Broms G, Lindahl P (2005): Effektivt arbete i processindustrin. Västerås: Vinno-va
- [8] Johnson H.T, Bröms A: Profit Beyond Measure. New York: The Free Press
- [9] Kangas P (2007): Lean R&D vid Sandvik Materials Technology. Abstracts från Jernkontorets konferens Stål 2007. Stockholm: Jernkontoret
- [10] Andersson J (2007): Kan Ordning och Reda höja kompetensen och öka engagemanget hos operatörerna i stålindustrin? Abstracts från Jernkontorets konferens Stål 2007. Stockholm: Jernkontoret
- [11] Wennberg BÅ, Hane M (2004): Utvärderingsrapporten för projektet: Styrning och samordning för friskare kommuner. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- [12] Wennberg B-Å, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- [13] Wennberg B-Å, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer. Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet. Rapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

- [14] Maslow A (1968): Toward a Psychology of Being. London: Van Nostrand Reinhold Company
- [15] McGregor D (1966): Företaget och Människan. Stockholm: Beckmans
- [16] Herzberg F. (1976): The managerial choice - To be efficient and to be human. Homewood Illinois: Dow-Jones Irwin.
- [18] Ellegård K. m fl. (1992): Reflektiv produktion — Industriell verksamhet i förändring. Göteborg: AB Volvo Media
- [19] Womack J.P, Jones D.T, Roos D (1991): The Machine that changed the World. New York: Harper Perennial.
- [20] Vestlund G (2001): Global livssyn på väg. Sjuhäradsbygden: Bilda förlag.
- [21] Nilsson T (2004): Arrangerade nätverk för kompetensutveckling - fackets roll i lokalt utvecklingsarbete. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- [22] Asplund O (2007): Kompetensförsörjning – ett gemensamt ansvar för fack och arbetsgivare. Anförande vid Jernkontorets konferens Stål 2007. Stockholm: Jernkontoret.
- [23] Sörbom A (2005): När vardagen blir politik. Stockholm: Bokförlaget Atlas
- [24] Antonovsky A (1987): Hälsans mysterium. Stockholm: Natur och Kultur
- [25] Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: Bokförlaget BAS
- [26] Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur
- [27] Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- [28] Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- [29] Forsvarsmakten (2006): Pedagogiska Grunder. Stockholm: Forsvarsmakten.

[30] Wennberg BÅ, Hane M (red) (2004): Plattform för patientorientering. Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Abonnemangsrapport 104. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

[31] Wennberg BÅ, Hane H, Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

© Samarbetsdynamik 2007
Skapad 070513

- 20 -

Ledning ur ett hälsoperspektiv
av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg. Samarbetsdynamik AB.