



# Avskärmning, distansering och okänslighet de nya arbetsskadorna?

av Bengt-Åke Wennberg och  
Monica Hane

*Abonnemangsmötet i Norrköping den 14.3.2000 utgick från att de enkla lösningarnas tid är förbi när det gäller att minska negativa effekter av stress och förebygga social ohälsa. Arbet livet har ändrat karaktär. Från att tidigare präglats av sk pushprinciper präglas det nu av pullprinciper. I denna förändrings spår växer det fram helt nya hälsorisker. Att åtgärda pullproblem med pushprinciper kan göra ont värre. Därför var det nödvändigt att belysa frågan närmare under detta möte.*

Man kände sig pressad, ensam, olycklig och bortglömd. Stämningen var betryckt. De som kunde slutade och sökte sig någon annan stans. De som inte kunde finna annan utkomst blev allt hopplösare och allt argare. Personalomsättningen var katastrofal. Man nådde inte produktionsmålen. Lönsamheten sjönk. Situationen var desperat. Ledningen hade gjort allt som stod i dess makt och som ingick i deras föreställningsvärld. Ju mer ledningen ansträngde sig på det gamla sättet desto sämre blev produktiviteten. Ju mer produktiviteten sjönk desto fler sparplaner och tuffare kontroller måste initieras. Allt blev bara värre. Året var 1923 och platsen var Pennsylvania i USA.

Vidstående citat är hämtat från vår abonnemangsrapport 62 december 1997, "Livskvalitet - en fråga om mänsklig omtanke".

Citatet illustrerar den situation som en ung sociolog från Harvard, Elton Mayo tvingades ta ställning till när han inkallades av ledningen för att hjälpa till. Berättelsen är emellertid också nästan identisk med de berättelser från dagens arbetsliv vi nu närmare åttio år senare fick höra på vårt abonnemangsmöte.

Mayo upptäckte snart att de anställda producerade dåligt av ett skäl som ingen tidigare hade tänkt på - de var olyckliga. Mayo introducerade då mänsklig omtanke.

Denna omtanke kom inte bara att motverka den ohälsa och otrivsel som fanns utan visade sig också vara ett sätt att komma till rätta med den dåliga produktiviteten. Mayos arbete blev sedan utgångspunkt för en helt ny förståelse för betydel-

sen av arbetsmotivation. Vi citerar återigen rapport 62:

Bland många andra åtgärder som syftade till ökad omtanke om arbetarna ordnade Mayo med en sjuksköterska som gick runt och tog reda på hur man mådde. Han föreskrev t.ex också fyra dagliga viloperioder då arbetarna kunde koppla av. Resultatet var förbluffande. Personalomsättningen minskade omedelbart och produktionen nådde för första gången uppsatta mål. (Historien berättas i en lärobok i arbetsförenkling från 1954 "Work Simplification" av Robert N. Lehner, sid 376)

Av okunnighet om människans natur, inte av illvilja, hade ledningen, i sin iver att åstadkomma förbättringar, använt strategier som uppenbarligen gjorde situationen värre istället för bättre. Genom de sk "produktivitetshöjande" åtgärder hade man istället åstadkommit produktivitetsförsämring. Mayos erfarenheter ledde till de kända försöken på Hawthorne Works i Chicago fyra år senare.

I efterhand kan vi nu mer preciserat ange vad som skapade problemet. Personalen förde till ledningen fram sin syn på den pressade och dåliga arbetsituation som de led av.

Ledningen fokuserade i sina reaktioner på fel fråga. De negligerade sina anställdas försök att få kontakt, få förståelse för sin situation och få bistånd med att komma till rätta med vad de uppfattade som olidliga arbetsförhållanden.

Ledningen bemötte dem inte som personer av kött och blod med känslor, förhoppningar och engagemang. Man behandlade sina arbetare som mekaniska

produktionsresurser och fokuserade på ensidiga och vertikala förändringar i rutiner, organisationslösningar och belönings-system.

Eftersom arbetarnas främsta behov var kontakt, uppmärksamhet och dialog kring sin situation så ledde ledningens åtgärder till motsatsen. Stressen ökade och förhållandena blev sämre.

Mayo bröt denna onda cirkel. Han skapade bilden av en mer mänsklig arbetsgivare, en arbetsgivare man kunde tala med och en arbetsgivare som verkade vilja förstå hur arbetarna hade det. En genomgång av Mayos arbeten i efterhand, och en mängd andra erfarenheter sedan närmare ett sekel, bekräftar att det just var den interaktiva kvaliteten i ledningens agerande som hade en avgörande betydelse för förbättringen i produktivitet och hälsa.

## **Aktuella berättelser och samtal om arbetslivet i dag**

Under samtalet på abonnentmötet kom det fram att man som arbetstagare ytligt sett verkade stå i samma situation i dag, i början på år 2000, som den som arbetarna upplevde för närmare nittio år sedan i Pennsylvania.

Precis som då gör arbetssituationen att det uppstår frustration, ohälsa, olust, avskärmning, distansering och bristande engagemang. Man har, precis som då, lika svårt att från sin ledning få gehör för, och få till stånd samtal om, den risk för minskad produktivitet och ohälsa som den dåliga psykosociala arbetssituationen kan leda till.

Precis som då verkar personer i ledningen ensidigt, dvs utan samtal, vidta åtgärder som gör de psykosociala belastningarna värre snarare än bättre.

Precis som då fokuserar dagens insatser på yttre lösningar istället för på samtal med de som är berörda. Det är nu inte bara under detta abonnentmöte vi hör sådana berättelser. De är vanliga i dagens arbetsliv. Man kan bara konstatera att samtalen inte kommer till stånd. Dialogen tystnar.

### Är ledningspersonerna okunniga?

Det finns dock en viktig skillnad nu mot förhållandena i början av 1900-talet. Nu finns det en väl dokumenterad och etablerad kunskap både i praktiken och inom forskningen om vikten av samtal och en lyssnande ledning. Det kan således inte, som då, vara fråga om att ytterligare ”bevisa” eller ”förklara” detta för en oförstående ledning. En god ledning borde redan veta detta.

Om det vore en så enkel kunskapsfråga så skulle strategier som syftar till att övertyga, undervisa eller informera ledningspersoner om sådant som de redan borde kunna vara meningslösa. Om nu ledningspersonerna vore så inkompetenta och ”dumma” som de framstår i ljuset av Mayos arbete så borde man inte ägna mer tid åt dem utan istället se till att de inte får vara i ledningen så länge till.

Detta resonemang håller emellertid inte. Något stämmer inte. Det kan inte vara möjligt att personer som sitter i ledningen är så förhärdade, okunniga och naiva att de på detta sätt agerar mot bättre vetande, drar på sig ilska och aggression och dessutom i förlängningen riskerar sitt jobb, sin egen position och sitt goda rykte?

Ofta är det ju samma personer i led-

ningen som tidigare varit längre ner i hierarkin och därför väl känner till problemen. De borde veta bättre. Vad kan då ligga bakom bristen på samtal? Det kan inte vara okunnighet om något som välinformerade personer redan vet. Vi måste analysera problemet djupare.

### Samtalet - en systemegenskap

En väg ut ur detta dilemma är att se samtal som en systemegenskap, dvs något som uppstår mellan människor. Systemegenskaper kan aldrig förklaras enbart

*Strategier som syftar till att övertyga, undervisa eller informera ledningspersoner om sådant som de redan borde kunna är meningslösa. De leder bara till bortkastad tid och energi och därmed ytterligare produktivitetsförlust.*

utifrån en enstaka parts agerande.

De samtal som skapas är en följd av helheten - systemet. De finns, eller finns inte, på grund av allas agerande. Vi är alla delaktiga i de effekter som uppstår, dvs att samtalen inte kommer till stånd.

Vi försökte med denna utgångspunkt förstå bristen på goda samtal om stress och ohälsa i arbetsmiljön. Om vi vill ha dem, vilka strategier är då lämpliga för att de skall genereras?

### Tre knäckfrågor ur deltagarnas egna erfarenheter

Under samtalet kunde vi känna igen tre olika berättelser som belyser detta tema och som väl stämmer med våra erfarenheter och vad vi vet från aktuell forskning.

**Den första berättelsen** handlade om att sådana åtgärder deltagarna själva kände till och bidragit med under lång tid t.ex när det gällde stresshantering inte längre var relevanta. Det var t.ex åtgärder som att lära ut hur man satte gränser, skaffade sig andrum, lärde sig att säga nej och tränade avslappningsteknik. Frågan om stress i arbetslivet var, som deltagarna uttryckte sig, mycket större än att finna metoder att åtgärda enstaka fall. Det verkade handla om att något dramatiskt förändrats i hela samhället och arbetslivet.

**Den andra berättelsen** handlade om att den dåliga arbetssituationen kanske var något de berörda ville ”mörka”. Man ville helt enkelt inte veta. Man värjde sig därför aktivt mot att tala om dessa frågor. Vi känner igen också denna berättelse väl.

### *Tre berättelser*

- 1. Gamla strategier duger ej*
- 2. Man kanske inte vill veta*
- 3. Man saknar språk och är ovan vid att samtala på det sätt som behövs.*

När Monica Hane hade påvisat risker med lösningsmedel så blev hon förvånad över att de som egentligen borde vara mest berörda, de fackliga företrädarna och de drabbade, var de största motståndarna till att frågan lyftes upp. I efterhand är detta förklarligt.

Inte vill man ”veta” att vad man gjort har åstadkommit skador man kanske får leva med hela livet. Inte vill man veta att den praxis man själv deltagit i medverkat till allvarliga skador på en själv och andra.

Vi fick ett exempel på vad som kanske kunde vara en sådan skrämmande insikt.

En deltagare berättade t.ex på mötet om en grupp kvinnor som blivit utslagna ur arbetslivet, blivit nedtryckta och passiviserade och hade förlorat sitt självförtroende. Efter att ha deltagit i sk rehabiliteringsaktiviteter hade de blivit helt andra personer. De hade blivit aktiva, initiativrika och återfått självförtroendet. De var i denna mening numera fullt friska även om de fortfarande hade en hel del kroppsliga krämpor och handikapp att dras med.

Målet med rehabiliteringsaktiviteten var förstås att de snarast skulle återgå i arbete. Vad kvinnorna emellertid upptäckte var att om de accepterade de arbeten de erbjöds så skulle detta leda till att de snabbt riskerade att återfalla i sin tidigare livsstil och återigen bli sjuka. För att få vara friska måste de sjukskriva sig ytterligare en period.

Budskapet i deltagarens berättelse var att det hos beslutsfattare och andra kanske finns en molande rädsla för att samtal om dessa frågor skall visa sig rubba hela den livsstil och det arbetsmarknadssystem de är invanda i. Tänk om jobbet och samhället så som det ordnats i dag faktiskt gör oss sjuka. Då kommer ett samtal om arbetsmiljö och stress inte att sluta med att enbart söka lösningar på specifika arbetsmiljöproblem. Om man är rädd för att det man arbetat för kan raseras av den kunskap som kommer fram så är det inte att undra på om man inte vill samtala om det. Man kanske inte vill samtala för att man inte vill veta.

**Den tredje berättelsen** handlade om människors svårigheter att uttrycka sig. Vi menar då inte den typ av redovisningar och intervjuer som förekommer i massmedia, i föredrag eller i vanliga möten. Vi menar heller inte vanliga diskussioner och analyser av tekniska, politiska eller affärsmässiga problem. Dessa skapar inte samtal. Man talar till varandra på ett distanserat

och abstrakt sätt. Man håller föredrag, predikar, förmanar, värderar och fördömer. Man behandlar frågor som ligger utanför den egna personen. Man är som åskådarna på en fotbollsmatch som är experter på fotboll utan att vara med i spelet.

Mycket tyder på att de frågor som behöver behandlas när det gäller stress och ohälsa i dagens arbetssystem inte låter sig samtalas om på detta ytliga sätt. Välgrundade samtal kräver att man bidrar med mer av sig själv, mer av sina egna värderingar, mer av sina erfarenheter och mer av sina ställningstaganden. De kräver att man låter sig bli berörd av de andras berättelser. De kräver att man ser sig som en del av skeendet och kan beskriva hur man ser på detta ur sitt eget perspektiv.

Många verkar ha bristande erfarenhet av denna typ av samtal och tycks sakna ett språk för detta. Saknar de ett språk för att föra sådana samtal och erfarenhet av hur man kan göra detta så är det inte så konstigt att samtalen inte kommer till stånd.

## Det nya arbetslivet

De verksamheter som formar vårt arbetsliv tycks i dag vara radikalt annorlunda än de som dominerade industrisamhället. Visst finns det fortfarande en del enklaver av det gamla kvar och visst söker man i det längsta återskapa de förhållanden som då rådde men dessa arbetsplatser blir allt färre.

De ”gamla” verksamheterna var relativt likformade. De arbetsformer som fanns i en var relativt lätt att överföra till en annan. Så är det inte i dag. Man kan inte

hitta några sådana entydiga modeller för hur verksamheter skall ordnas.

Det finns så stora variationer och hybrider när det gäller arbetsupplägg och organisering att varje verksamhet måste uppfattas som unik. Det blir därför också allt svårare för ledningspersoner och forskare att tillämpa den typ av ”normativa” teorier för hur verksamheter bör fungera som härrör från det traditionella industrisamhället.

Förändringarna är så många, så stora och så omfattande att det skulle föra för långt att här försöka fånga alla dessa. Vi

*Den begreppsvärld, de modeller och de analyser som hämtas från studier av traditionell industriverksamhet kan sällan på ett tillfredsställande sätt belysa förhållanden i det moderna arbetslivet. De analyser, åtgärder och beslut som tas på grundval av sådana beskrivningsmodeller blir därför ofta felriktade, ineffektiva och ofta rent destruktiva.*

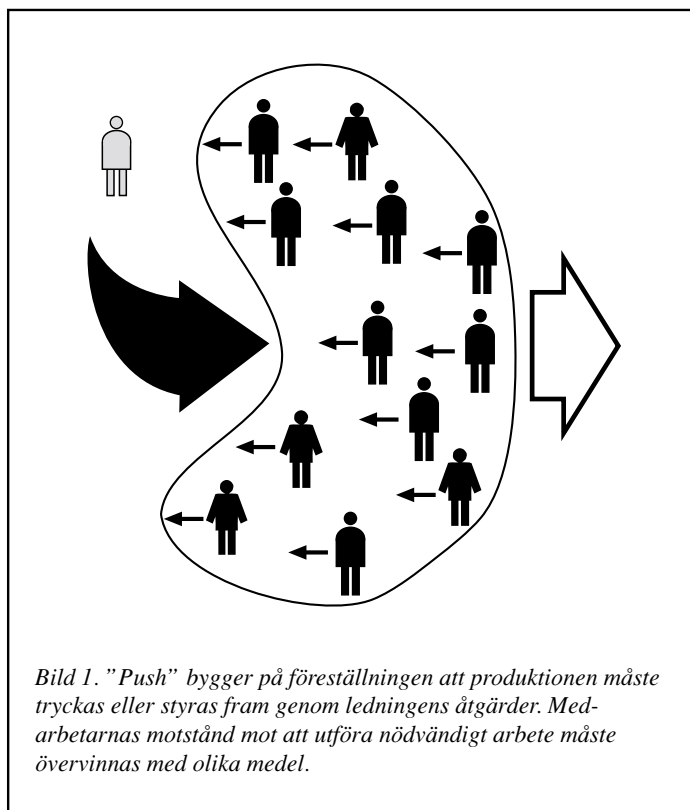
skall här bara nämna en. Vad som numera är den dominerande arbetsuppgiften för de flesta av dagens arbetstagare och företagare, nämligen offentliga och privata tjänster ansågs i industrisamhällets ekonomiska teorier vara en ”restpost”.

Den begreppsvärld, de modeller och de analyser som hämtas från studier av traditionell industriverksamhet från en annan tid kan därför inte på ett tillfredsställande sätt belysa förhållanden i det moderna arbetslivet. De analyser, åtgärder och beslut som tas på grundval av sådana beskrivningsmodeller blir därför ofta felriktade, ineffektiva och ofta rent destruktiva.

Problemet är att denna föråldrade begreppsvärld från industrisamhällets glansdagar är så starkt knuten till existerande praxis i Sverige. Så länge inte denna praxis kan förändras så tvingas man också att resonera om dagens problem med föråldrade begrepp. Denna läsning måste brytas.

Vi valde därför att under detta möte utgå från vad som inom forskningen kallas "arbetsystem", dvs de sociala system som formas för att utföra arbetet, och hur man som individ förhåller sig till, medverkar i och påverkas av dessa. Forskningen pekar då på att det samtidigt i arbetslivet förekommer två helt olika principer för hur dessa system fungerar.

Den princip som är mest känd, och som man kan tala om med en begreppsvärld hämtad från det gamla industrisamhället, är "push". Det finns emellertid också en helt ny princip som man kan kalla för "pull".



Denna senare "pull-princip" är mindre känd och det finns ännu inget bra begreppssystem för att beskriva de hälsorisker det medför när denna princip dominerar arbetslivet.

Ett av syftena med detta abonnemöte var således att pröva om en introduktion av nya begrepp som bygger på ett pullperspektiv skulle kunna leda till en vidgad förståelse och bättre samtal om stress och ohälsa i arbetsmiljön.

### Pushperspektivet

I ett pushperspektiv förutsätter man att produktiviteten, och det önskade beteendet, måste "styras fram" genom yttre strukturer som tex organisation, rutiner, belönings-system, direktiv etc. Att kalla dessa yttre åtgärder som "styrande" leder emellertid tanken fel. Människan är en fri handlande

varelse och det är inte möjligt att styra hennes beteende.

Vad som är möjligt är istället att lägga så starka begränsningar på individens handlingsutrymme att denne tvingas välja "den rätta vägen". Genom att blockera oönskade alternativ med yttre strukturer och sanktioner så "trycks" produktionen fram.

Eftersom människan är en aktivt handlande varelse så har det emellertid visat sig skapa ohälsa om man med yttre medel starkt begränsar individens möjligheter att ha kontroll över sitt handlingsutrymme. Ju snävare gränser desto större hälsorisk.

För att kunna tillämpa push, men samtidigt undvika att individen tvingas in i monotona och låsande arbetsmönster, måste det således i strukturen finnas ett stort "slack". Detta slack tillåter individen att moderera sitt gensvar på de belastningar och krav denne utsätts för.

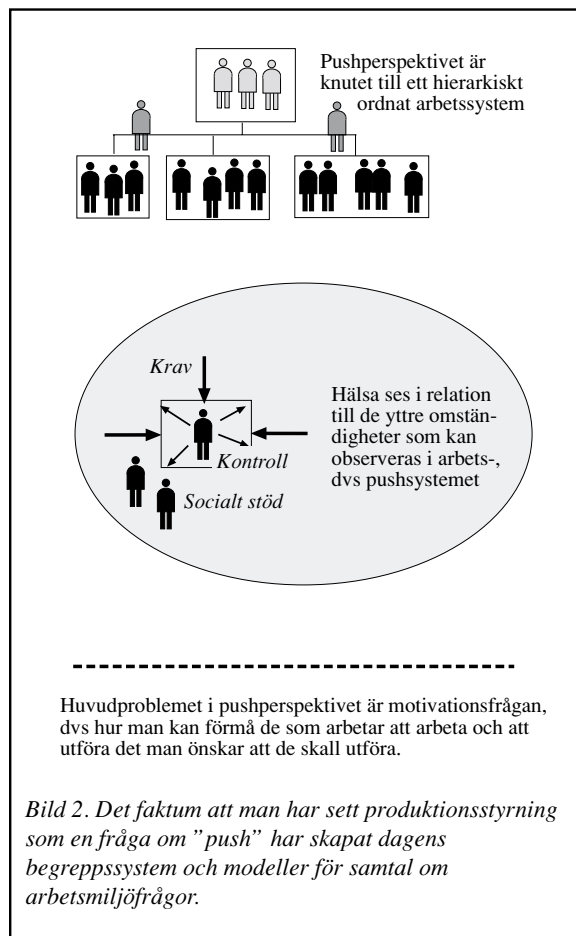
Detta är mycket väl kända och väl utforskade principer och kallas inom forskningen för "krav/kontroll modellen". Denna fastslår att belastningar och krav måste stå i en rimlig proportion till individens möjligheter att hantera dem. Individen måste enligt denna modell ha kontroll över den situation i vilken belastningarna skall hanteras antingen genom ett tillräckligt eget handlingsutrymme eller genom att få stöd och hjälp av arbetskamrater och chefer.

Eventuella ohälsa- och stressreaktioner ses i denna modell således som en individuell reaktion på yttre pålagda belastningar. De yttre förhållandena ligger per definition utanför arbetstagarens kontroll - annars skulle ju inte pushsystemet fungera.

Finner man en risk för skadlig stress och ökad ohälsa så kan åtgärder sättas in av arbetsgivaren som enligt modellen kontrollerar de yttre förhållandena så att slacket ökar och belastningarna minskar. Ett alternativ är att göra det möjligt för den enskilde individen att lära sig att hantera belastningarna på ett rimligt sätt. Så har arbetsmiljöarbetet i Sverige fungerat under lång tid.

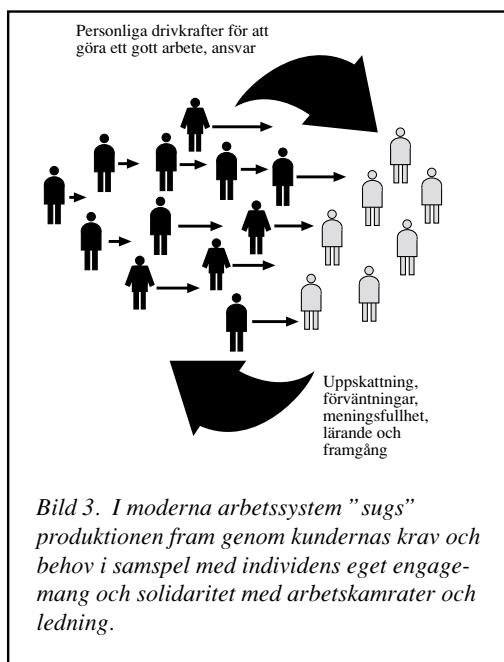
### Pullperspektivet

Dagens arbetssystem fungerar emellertid inte enligt denna förenklade princip och modellen blir därför svår att tillämpa.



Detta gäller särskilt verksamheter som domineras av tjänster och som aldrig fungerat som traditionella industriverksamheter. I dessa känner medarbetare normalt stort ansvar för de kunder/klienter man skall arbeta för och med och har en helt annan kontroll och påverkan på omvärlden än den traditionella industriarbetaren.

När det gäller tjänster och service är det således lätt att konstatera att belastningen inte på samma sätt som i en industriproduktion bestäms av produktionsplaner och produktionsvolym. Belastningen bestäms istället av den tillströmning av kunder som sker och de uppgifter dessa förväntar sig att man skall utföra för dem. Arbetet drivs fram genom den interaktion med kunderna/klienterna som uppstår snarare än genom arbetsgivarens schemor och arbetsplaner.



Fördelen med detta har man numera utnyttjat även i traditionella industriverksamheter. Dessa ordnas i "värdekedjor" så att alla led är beroende av varandra. Hela kedjans arbete och arbetstakt styrs av de order som kommer in och varje länk i kedjan styr den som kommer före. Produktionen "sugs" genom fabriken av de order som kommer.

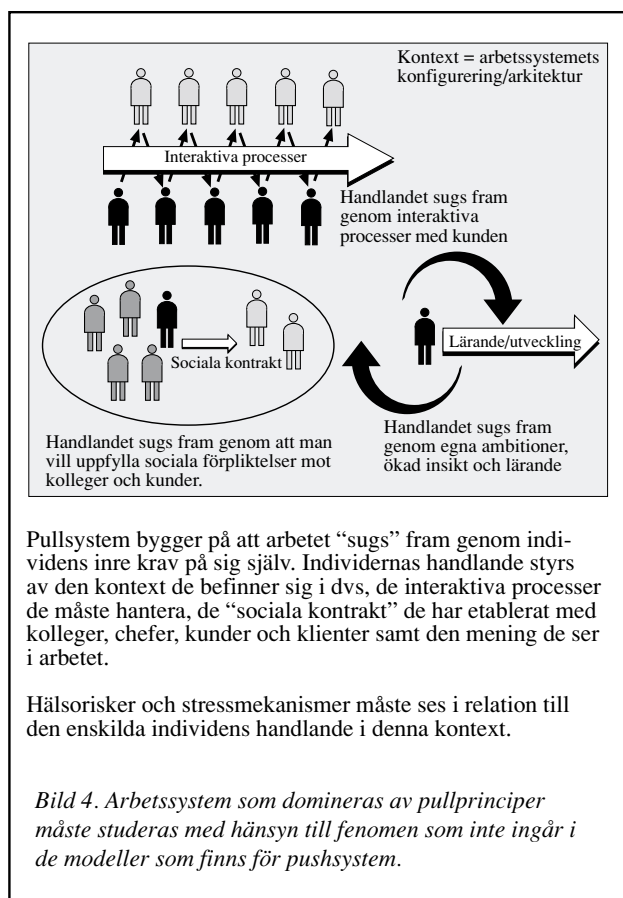
Medan industriarbete är individuella och enskilda operationer är det lätt att se att tjänster inte kan utföras utan ett intensivt samarbete och goda relationer både med de man betjänar och andra som kolleger och enheter som måste bidra med sin del av insatsen.

Det krävs således att man kan få till stånd ett samarbetsklimat så att man tillsammans kan åstadkomma det man anser värdefullt. Även detta har numera anammats i industriproduktionen som för länge sedan övergett tanken på löpandebandproduktion

och satsat på flödesgrupper och andra arrangemang där man utnyttjar potentierna med samarbete. Man bygger på att det uppstår vad vi sammanfattningsvis har kallat ett "socialt kontrakt" mellan de som är berörda.

Bryter man detta sociala kontrakt försvårar man för sig själv. Man tvingas alltså handla så att detta kontrakt upprätthålls. Man tvingas göra ett bra jobb - inte därför att chefen kräver det utan för att man annars får problem med klienter, kunder, arbetskamrater eller andra personer i omvärlden. Arbetet formuleras därför av omvärlden snarare än av de produktionsplaner som görs.

Monotona, repetitiva och föga stimulerande jobb tillhör det förgångna. Kanske för att det i dagens arbetsliv krävs en så stor kunnsighet för att klara uppgifterna.



Pullsystem bygger på att arbetet "sugs" fram genom individens inre krav på sig själv. Individernas handlande styrs av den kontext de befinner sig i dvs, de interaktiva processer de måste hantera, de "sociala kontrakt" de har etablerat med kolleger, chefer, kunder och klienter samt den mening de ser i arbetet.

Hälsorisker och stressmekanismer måste ses i relation till den enskilda individens handlande i denna kontext.

Personer som bara vill göra monotona och okvalificerade jobb får allt svårare att anpassa sig till arbetslivet och försörja sig på en rimlig standard. Det har därför sedan länge funnits ett stort tryck på människor i vårt samhälle att tillägna sig helt andra attityder till arbetet än de som fanns förr och som var själva basplattan för pushperspektivet.

Moderna arbetssystem präglas därför i mycket högre grad än de gamla industriella av arbetsuppgifter som förutsätter ett stort mått av rörlighet. Karriären och kvaliteten på arbetet kräver att människor vandrar genom olika verksamheter. Det arbete man just har är därför inte bara ett arbete utan en ”stepstone” för att komma vidare i arbetslivet.

Med en sådan attityd till arbetet blir detta inte gjort främst för att det tvingas fram. Det görs så att resultatet blir en del av individens egen karriär och det ligger i individens eget intresse att göra det bra.

### **Den handlande människans skadliga stress**

Som framgår av rapporten ”Onda cirklar kan brytas” så återfinns man båda dessa perspektiv också i synen på mänsklig hälsa och ohälsa. I pushperspektivet är föreställningen att individen befinner sig i ett jämviktstillstånd i förhållande till sin omvärld och ”ställer in sig” beroende på vilka stimuli hon får.

I pullperspektivet så styrs handlandet av vad individen ser framför sig och vad man vill skapa. Det naturliga mänskliga beteendet är inte främst en fråga om passiv anpassning till yttre tryck utan består huvudsakligen i aktiva utåtriktade handlingar som syftar till att påverka och förändra omvärlden. Människan lever och

överlever genom att manifesteras och uttrycka sig i omvärlden, skapa och forma den och att försöka förstå den genom sitt aktiva handlande snarare än utifrån att passivt observera vad som händer.

Ser vi människan som en handlande varelse så blir andra stressfaktorer och skadliga mönster synliga än de vi lärt oss förstå i pushperspektivet.

*Man avskärmar sig, man distanserar sig och kroppen ”spelar död” dvs gör sig okänslig*

Ett exempel på denna nya syn på människans stressreaktioner är de störningar i stressregleringsmekanismerna som man numera konstaterat och som populärt kallas ”hjärnstress”.

Dessa störningar är en följd av en olämplig sk ”coping”, dvs att individen hanterar en uppmärksammas fara på ett sätt som gör att stressen inför denna inte försvinner utan fortsätter att finnas kvar och kanske till och med förstärks. Konfrontationen med uppgifter som man inte känner sig säker på aktiverar kroppen och ökar beredskapen. Man känner stress. Denna stress försvinner när uppgiften är löst.

Orealistiska förväntningar och krav kan emellertid inte klaras. Vad man än gör känner man sig fortfarande otillfredsställd och rädd att inte ha gjort tillräckligt. Stressen släpper inte och återhämtningen uteblir.

När man på detta sätt fångas i en fälla där inget man gör kan avvärja det hot eller den osäkerhet som framkallar stressreaktionerna så inträffar en annan typ av reaktion som syftar till att bevara organismen när den utsätts för en fara som den inte kan undvika. Man avskärmar sig, man distanserar sig och kroppen ”spelar död” dvs gör sig okänslig.

Dessa reaktioner skall inte förväxlas med kamp (aggressivitet) och flykt som båda är aktiva strategier för att undgå hot och fara. De reaktioner vi här talar om är en följd av att man gett upp dessa aktiva strategier och omvandlat sig till "offer" för omständigheterna. Som offer för omständigheter är man således mindre mottaglig för yttre signaler än vad man är i ett normalt tillstånd.

Människan växlar mellan dessa båda tillstånd. Hälsoproblem genereras emellertid när upplevelsen av att vara offer för omständigheter och de reaktioner som följer med denna blir kroniska. Det är dessa tillstånd som karaktäriseras som stressbalansrubbnings - se också rapporten "Onda cirklar kan brytas" och som karaktäriseras av avskärmning, distansering och okänslighet.

*Systemet drivs allt mindre av de planer, bestämmelser och direktiv som presenteras och allt mer av interaktiva processer, av de sociala kontrakt som etablerats och av de enskilda människornas egna intentioner och ambitioner.*

Ju mer en person arbetar sig in i dessa kroniska tillstånd desto svårare har personen att själv upptäcka att de är destruktiva och desto svårare har omvärlden att "nä fram" med budskapet om att detta kan vara problemet. Om denna typ av "arbetsskador" har etablerats hos många medarbetare så är det inte svårt att förstå varför samtalen dör ut.

Om man således finner att samtal inte kan etableras så kan detta vara fullt förståeligt om det är just den stress och ohälsa i arbetsmiljön som är en följd av pull-

fenomen som man vill tala om. Betydelsefulla personer i ledningen och stressade medarbetare kan då faktiskt sitta i samma båt. De kan bägge lida av avskärmning, distansering och okänslighet inför de förhållanden som man gemensamt borde diskutera och ta hänsyn till.

## Praxis tar över planeringen

Pushperspektivet kan kopplas till en annan mycket viktig föreställning, nämligen att verksamheten kan styras genom de arbetsorder, organisationsplaner, direktiv etc som ledningen förmedlar.

Om arbetssystemet präglas av pull så minskar emellertid möjligheten till en sådan påverkan. Systemet drivs allt mindre av de planer, bestämmelser och direktiv som presenteras och allt mer av interaktiva processer, av de sociala kontrakt som etablerats och av enskilda människornas egna intentioner och ambitioner.

Försök att återgå till pushstrategier kan visserligen tillfälligt begränsa rörelsen. Själva

framdrivningsmekanismen kan emellertid inte påverkas av push.

Arbetssystem som domineras av pullprinciper styrs således nästan helt av vad vi kallar praxis. Praxis överförs i arbetet från person till person och byggs upp och förändras som ett gensvar på yttre påfrestningar och krav. När praxis väl etablerats är den mycket svår att bryta. Försök att använda pushstrategier har nästan inget inflytande på utvecklingen och skapar ofta mer oreda och en ännu större stress.

## Samtalen om arbetsmiljön

Om det skall skapas samtal om stress och ohälsa i arbetsmiljön, och man misstänker att pullprinciper är verksamma, så hjälper det således inte att samtala om strukturer, arbetsschemor, bemanning, belastning etc. Man måste istället tala om praxis, dvs det samverkansmönster som finns och de stressituationer detta skapar.

Ett problem med sådana samtal om praxis är att det sällan är uppenbart hur praxis blivit som den blivit. Har man sedan länge byggt sina resonemang på ett pushperspektiv har man sannolikt falska och ofullständiga föreställningar om vilken praxis som finns och hur den upprätthålls.

En bidragande orsak till detta är att människor som svar på pushstrategier är starkt benägna att anpassa sina beskrivningar och förklaringar till de direktiv och modeller som presenterats av ledningen trots att det i praktiken inte fungerar som dessa modeller föreskriver.

Det kan vara värt att påpeka att pushstrategier, precis som på Mayos tid, alltid skapar en blockering i de vertikala samtalen. Denna medför att ledningen i allmänhet hålls i okunnighet om vad som verkliga händer.

## De nya hälsoriskerna

De hälsorisker som uppträder i dagens arbetsliv, och som kan yttra sig i avskärmning, distansering och okänslighet, måste således förstås med utgångspunkt från deras uppkomst i ett arbetssystem som drivs av pullprinciper.

Hälsoriskerna i dessa arbetssystem uppträder när en individ upprepade gånger

befinner sig i situationer där denne upplever sig vanmäktig och hjälplös. Reaktionen är således inte stress i traditionell mening utan snarare en störning i den naturliga stressfunktionen som medför en blockering av för kroppens självreglering viktiga signalmekanismer.

Naturlig stress försvinner när belastningen försvinner. Man kan lämna jobbet och återkomma med nya krafter för att klara det bättre nästa gång. I en olämplig pullsituation fungerar inte denna naturliga princip.

*Allvarligt blir det om arbetssituationen består av återkommande konfrontationer som man inte ser sig kunna komma till rätta med och där man ständigt känner sig leva under hotet om nya misslyckanden.*

Typiska och olämpliga pullsituationer är t.ex. sådana där man driver sig själv att försöka uppfylla orealistiska yttre krav och förväntningar, där man tvingas bortse från egna ställningstaganden och ”spela ett spel” för att klara sig eller där man känner det nödvändigt att vara vänlig och anpasslig till människor som skadar en.

Riskerna uppstår om dessa situationer återkommer och om man ständigt ser sig hamna i en ”fix” som man inte kan komma till rätta med. Om dessutom arbetstakten är så högt uppdriven att man inte hinner bearbeta sådana situationer och eventuella misslyckanden kan man hamna i en kronisk uppgivenhets känsla som leder till avskärmning, distansering och okänslighet.

## Ny arbetsmiljöproblem i de intensiva arbetssystemen

Arbetssystem som styrs av pullprinciper kallas också ”intensiva”. Denna benämning har uppkommit genom att effektivitetsvinsten i allmänhet har uppnåtts genom att man reducerat det ”slack” som fanns i pushsystemen. Genom pullprinciperna så kan man arbeta utan slack eftersom arbetet drivs framåt och styrs av individen själv.

På ytan verkar man då uppfylla krav/kontrollmodellens villkor. Vad som har hänt är emellertid att man bytt ut den synliga begränsningen mot en mer osynlig och svårgripbar.

Genom de interaktiva processer och de sociala kontrakt som arbetskonfigurationen skapar så sugts individen in i en mycket tätare social miljö. Det ställs krav på ett djupare engagemang. De sociala bindningarna och beroendeförhållandena blir mycket starkare. Läger man till detta att individen själv vill uppfatta arbetet meningsfullt i sin fortsatta karriär så är det många olika krav som skall tillfredsställas samtidigt. Avskärmning, distansering och okänslighet är därvid fullt rimliga och naturliga reaktioner på en övermäktig mental belastning och viktiga skydd mot överstimulering.

Sådana reaktioner hos individerna är emellertid kraftigt störande för det intensiva arbetssystemets funktionssätt. Hamnar man i ett sådant kroniskt tillstånd blir man ett ”problem” i arbetet. Man hamnar i än värre svårigheter med sin omvärld och den onda cirkeln är etablerad.

I abonnemangsrapport 76 ”Lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer” har vi angett tio arbetssituationer som vi ser som riskfyllda och som kan leda till sådana ”onda cirklar”. Samtliga dessa situationer berördes spontant av deltagarna under abonnentmötet.

## Ansvarsdilemman

Intensiva arbetssystem bygger på att varje enskild medarbetare tar ansvar för att medverka till förbättringar av verksamheten. Detta gäller särskilt chefer på mellan-nivå. Å andra sidan är det så att beslut och åtgärder som initieras av ledningen efter ”pushprinciper” varken kan och eller får ifrågasättas. När de väl stadfästs så måste de åtlydas oberoende av om man i underställda led anser dem ”vettiga” eller inte.

De två systemen tycks således i detta fall arbeta efter två helt olika principer. Kollisionen mellan de två principerna skapar en betydande stress i de fall chefer, medarbetare eller andra som är beroende av dem tvingas agera mot vad de själva mellan sig tycker är ett bättre vetande och om man som chef eller medarbetare tvingas ta ansvar för något som man själv inte tror på.

## Att göra personer till problem

I ”push-filosofi” krävs inte sofistikerade analyser av sociala skeenden. Detta leder ofta till ganska enkla och ytliga slutsatser och åtgärdsförslag. Vanligen söker man finna felet i systemet eller i den person eller de personer som förväntas följa systemet. Nästan alla förslag till förbättringar och förändringar som baseras på sådana förenklade analyser och resonemang genererar föreställningen att de individer som är berörda, vare sig de är ledning, chefer eller underställda, tidigare inte utfört sitt arbete tillräckligt väl.

Sådana analyser, om de är frekvent förekommande, motverkar det engagemang som är nödvändigt att upprätthålla för att människor skall kunna fungera väl i ett intensivt arbetssystem vilket skapar känslor av frustration, ilska och skuld.

## Karriärblockering

Intensiva arbetssystem tvingar fram ett ansvarstagande hos varje enskild individ för dennes egna handlingar och sin egen framtid. När denna insikt väl är etablerad kan den inte släckas ut. Om personen ser att vad denne lär sig och får arbeta med i arbetet är en återvändsgränd och att man bara måste springa i ekorrhjulet utan förutsättningar att komma vidare i arbetslivet eller i företaget så skapar detta stress och obehag. Detta är särskilt vanligt i sk inlåsningsituationer när man inser att den egna kunnigheterna, åldern, hälsan, positionen etc kommer att lägga stora hinder i vägen för positiva förändringar i arbetsituationen.

Denna problematik saknas helt i traditionella organisationer där ”ansvaret” läggs på arbetsgivare och samhälle att ”ordna” för de individer som kanske blir arbetslösa.

Konflikten mellan push och pull uppstår således genom att man i pushsystem ofta medvetet håller individen utanför beslut som kan beröra dennes egen framtid till dess dessa redan är fattade och oundvikligt fastlåsta. I pullsystem är detta förfarande istället till nackdel för individen som inte tillräckligt väl kan förbereda sig för en annan karriär än den man är inlåst i.

## Interna konflikter i de ”täta” relationernas spår

Intensiva arbetssystem inbegriper ett ömsesidigt beroende och därmed att man kommer överens med varandra. I sådana system tvingas man således regelmässigt i arbetet att ha nära relationer med personer som man kanske har föga förståelse för och som man inte respekterar eller som inte respekterar en själv.

Motsatsen gäller också. Man kan tvingas ha arbetsmässiga relationer med personer som man står mycket nära och som man har speciella lojalitetsband till. I bägge fallen tvingas man gemensamt skapa en gräns för hur nära man kan tillåta varandra att vara. Oförmågan att skapa en sådan realistisk gräns medför att man kränker varandras integritet vilket medför konflikter och missförhållanden. Särskilt svåra motsättningar uppstår i hierarkiska linjer där chefer utifrån sin vertikala position inte förstår att hålla distansen, överskrider gränserna och därmed oavsiktligt kränker varandra och sina medarbetare.

## Flykt från verkligheten

Intensiva arbetssystem förutsätter gemensam problemlösning och att man gemensamt kan hantera aktuella svårigheter och hot på ett realistiskt och sansat sätt. Olika personer har emellertid olika låg hottröskel och kan uppvisa en mängd bizarra reaktioner inför diskussioner där man känner sig hotad.

Den vanligaste reaktionen är att man förfaller till orealistiska föreställningar och fantasier om möjliga lösningar. Ett exempel på detta är när individer i verksamheten tycker att ”de andra” undviker och skyler över de ”verkliga” problemen. Försök att påpeka detta leder ingen vart. Berörda personer ser då ingen annan lösning än att hålla tyst och ”spela med” vilket är ohälsosamt för personen och skadligt för verksamheten.

## Socialt svängrum

Intensiva arbetssystem binder chefer och medarbetare tätare till verksamheten än ”push-system”. Man blir i ”pull-system”

tmer beroende av varandra, en grupp eller några få personer som bestämmer och begränsar ens arbetssituation. Det finns sällan ”överklagandemöjligheter” om det uppstår missämja eftersom ”pushsystemets” lösningar inte fungerar. Om konstruktiva åtgärder, anpassade till pull-systemet” inte vidtas vid sådana konflikter kan många tvingas in i beroendeförhållanden som de mår dåligt av och där man inte ser någon utväg för att hantera dem annat än att distansera sig.

### **Personer man inte litar på**

En viktig aspekt av intensiva arbetssystem är att man måste uppleva de man är beroende av och måste samverka med som pålitliga. De måste handla på ett sätt som man kan förstå. Man måste kunna förutse vad de skall göra och hur de kan tänkas reagera.

Det är emellertid inte oivanligt att det finns personer i verksamheten som man är beroende av och som man anser gör ”tokiga saker” som man inte förstår. Det kan vara personer som för världsfrämmade resonemang eller som man upplever agressiva och hotande utan anledning.

Det kan också finnas personer som är starkt självcentrerade och enbart kan arbeta för egen vinning eller manipulerar reglerna till sin favör. I den mån man i ett intensivt arbetssystem är beroende av sådana personer eller utsatt för deras agerande så upplever övriga en stark negativ stress.

### **Samtalstonen**

I intensiva arbetssystem är kommunikationen mycket mer betydelsefull än i de traditionella. I en pushorganisation finns ett fikarumssnack som egentligen saknar

betydelse - man slänger käft. Ofta uppfattas även en ganska rå samtalston som positiv.

Det spelar inte så stor roll vad som sägs. Blir man illa berörd kan man frivilligt välja andra grupperingar där man känner sig trygg. Man kan utan konsekvenser avstå från kontakter med sådana personer som inte delar ens egna åsikter och värderingar.

Det kamratskap som krävs i ett intensivt arbetssystem är emellertid av en djupare karaktär. Berörda personers personliga ställningstaganden och åsikter är av större betydelse för de gemensamma beslut som måste fattas. Man kan inte dra sig undan problemlösning och beslutsmöten och man kan därför inte heller undfly sådana personer vars stöd man är beroende av.

Är samtalstonen då inom verksamheten sådan att man uttalar sig kränkande, respektlöst eller nedsättande om företeelser, personer, grupper eller åsikter som vissa personer sätter stort värde på och känner samhörighet med så innebär detta en stor arbetsmiljöbelastning.

### **Synpunkter och åsikter efterfrågas men tas inte till vara**

Intensiva arbetssystem bygger helt på det gemensamma engagemanget i verksamheten. Det är viktigt att skapa en norm enligt vilken alla delger sina observationer, kommer med förslag och ger sina synpunkter på verksamheten.

I pullsystem är sådana samtal och informationsutbyten närmast en formell och ideologisk fråga. Det hör till god ton att personer skall vara delaktiga och att man som chef uppmärksam skall lyssna på vad de har att säga för att sedan ändå göra något annat.

Denna hövlighetsstrategi, som är vanlig i pushsystem, kolliderar kraftfullt

med vad som uppfattas rimligt i ett intensivt arbetssystem. Även om denna norm är formellt oantastlig så upplevs den kränkande och synnerligen frustrerande i ett pullsystem.

I ett pullsystem är engagemanget lika viktigt som sakfrågorna. Om åsikter och förslag är sakligt rimliga eller relevanta saknar i detta fall betydelse. Att de kommer fram visar på ett engagemang som är praktiskt nödvändigt och önskvärt. Problemet uppstår om detta engagemang hanteras olämpligt, dvs om man ber om åsikter som man inte sedan lyssnar på etc.

Särskilt hotande upplevs det om de åsikter och synpunkter som lämnas av medarbetare negligeras, om de misstänkliggörs eller om de förkastas med motiv som uppfattas som irrelevanta och kränkande tex att de inte duger på grund av kön, ras, religion, ålder etc. Än värre blir det om ledningen "försvarar sig" genom att vända förslagen mot personen själv och utpeka denne som "dum", okunnig, osolidarisk, naiv etc.

I ett pullsystem kan man således inte av hövlighet efterfråga åsikter och sedan inte bry sig om vad man då får höra eftersom svaret är givet av omsorg om verksamheten.

### **Att inte kunna "knyta an"**

Intensiva arbetssystem kopplar i högra grad än pushsystem individens framtid till företagets. Arbetsgivare och ledning länkar sin retorik till det faktum att företaget måste gå bra och vara lönsamt för att man skall få behålla sitt jobb och den verksamhet man önskar hålla på med.

Det ligger naturligtvis en hel del sanning i sådana resonemang. Den positiva sidan av saken är att arbetstagare upplever

att deras arbete blir meningsfullt för att de också engagerar sig i företagets framtid .

Den negativa sidan av samma förhållande är att man som medarbetare samtidigt blir engagerad i att förbättra verksamheten och komma till rätta med många olika missförhållanden som man i ett traditionellt arbetssystem "inte har med att göra". Misslyckanden blir mer personliga. En särskild påfrestning uppstår om man "luras" att engagera sig i falska och orealistiska lösningar eller anser att verksamheten drar åt fel håll och att man är medansvarig för de konsekvenser detta kan föra med sig.

### **Distansering**

Alla de situationer vi här nämnt leder till att chefer och medarbetare måste avskärma och distansera sig från ett engagemang som bara skapar problem och frustration. De måste göra sig "okänsliga. de måste sluta öron och ögon. De viktiga samtalen tystnar.

Under mötet ställde vi frågan till oss och deltagarna vad vi tyckte skulle vara konstruktiva aktiviteter för att få till stånd de samtal som krävdes. Det visade sig svårt att komma fram med synpunkter och reflektioner kring denna fråga.

Om det finns förhållanden som leder, eller har lett till utbrändhet, så är symptomen avskärming, distansering och okänslighet, det vill säga reaktioner som medför att man inte kan samtala om problemen.

De strategier man då först tänker på, nämligen att försöka skapa öppenhet, "ruska om" tankefigurerna, kräva samtal, försöka få fram sanningen och att anklaga de andra för deras agerande blir då meningslösa och ineffektiva. De kommer antagligen bara att förvärpa situationen.

Något svar på vad som kunde göras kunde vi inte komma fram till. Ett alterna-

tiv som vi menande kunde prövas var att etablera en sk ”uppmärksamhetsinriktad kommunikation” på de fenomen som verkade generera de hot som man inte kom till rätta med.

Kunde man gemensamt hjälpas åt att förstå hur pullmekanismerna fungerade på den egna arbetsplatsen så kanske det också skulle kunna vara möjligt att hjälpas åt att reducera pressen istället för att öka den.

En sådan förståelse kan bara uppstå genom att man får del av upplevelser och uppfattningar från personer som ingår i systemet. Det är först ur deras erfarenheter, reaktioner och observationer som en gemensam och mer realistisk bild av ett pullsystem kan formos.

Tekniken att genom samtal gemensamt forma denna bild har fått namnet fokusgrupper. Den kännetecknas av att samtalet fokuseras på ett tema, i detta fall det arbetssystem man medverkar i. Bilden formos genom de olika berättelser var och en gör av systemet. Det är således inte nödvändigt att man är överens om hur det ”är”. Bilden av hur det ”är” blir till genom bidragen i samtalet.

Den bild som skapas i samtalet görs sedan gemensam genom en eftertext. Denna text kan ha olika karaktär och inriktning. Vill man vidga materialet och göra texten fylligare kan de deltagande i efterhand komplettera eller belysa texten.

De kan t.ex lägga till sådant de tycker saknas eller påpeka vad de tycker inte stämmer i texten. Denna kompletterade text kan sedan ligga till grund för ytterligare samtal och resonemang om frågorna som dokumenteras och ligger till grund för nya samtal i en oändlig kedja.

## Fokusinspektioner och samtalsdata

Eftertexter kan inte spegla samtalet precis som det förts. Det är heller inte så viktigt. Vad som däremot är viktigt är att texten är ”fair” dvs tar med alla synpunkter, åsikter, ställningstaganden och resonemang.

Den sammanfattande texten efter ett möte kan sträva efter att återge själva samtalet men den kan också sträva efter att återspegla vad skrivaren läst ut mellan raderna, dvs vad som kan kallas ”under-texten” i samtalet.

Vad talar man om och vad talar man inte om? Vad tycks vara tabubelagda områden? Var ligger fokus för intresset och vilka gemensamma lösningar fastnar man för? Är man öppen eller slutet? Vilka tankar väcker genklang och vilka gör det inte? En god samtalsledare kan utforska sådana reaktioner redan under mötet.

Samtal av denna typ har utvecklats inom Yrkesinspektionen i Örebro. De kallas då för fokusinspektioner. Poängen med att använda sådana öppna samtal för datainsamling om arbetsmiljön är att de ger ett bra underlag för inspektören att ta ställning till om man i samtalet beskriver ett arbetssystem som innehåller risker för ohälsa.

Hur man talar om arbetssystemet är i detta fall lika viktigt som vad man säger om det. Vittnar samtalet om avskärmning, distansering och okänslighet för varandra samtidigt som systemet tycks vara dominerat av pullprinciper så är det fara å färde.

Eftersom sättet att samla data är ovanligt, pullprinciperna okända och de risker med de pullprinciper som finns är så dåligt utforskade, så krävs det stor skicklighet av alla för att undvika att frågorna hamnar i avskärmningens, distanseringens och okänslighetens bakvatten.