

Tankar om medarbetarundersökningar

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Tillfrågade om hur de hanterar arbetsmiljöfrågor svarar de flesta företag att de systematiskt satsar på årliga medarbetarenkäter, arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal. Tyvärr så visar det sig att dessa knyter an till industrisamhällets förhållanden. Man missar därför sannolikt de viktigaste och mest avgörande arbetsmiljöriskerna och effektivitetstjuvarna.

Eftersom de kartläggningssamlingar man har inte erbjuder ett bättre underlag än de gör har arbetsmiljö i dag blivit synonymt med personalvård. Det handlar om friskvårdssatsningar, trivselpengar, träningsinstruktörer, hälsoundersökningar, julluncher etc. Man har med andra ord återgått till en gammal hederlig paternalism där arbetsgivaren som en god förälder skall se till sina barns välbefinnande.

I spåren av de presentationer som vi under de senaste tio åren gjort av de brister, som finns i olika enkätundersökningar – se rapporten "Frågeformulärens kris" – hamnar många personalavdelningar i interna debatter om användning av frågeformulär i så kallade medarbetarundersökningar. Då det på detta område finns en hel del maktrågor, prestige och kommersiella intressen kan sådana diskussioner bli en smula förvirrande. Att luta sig mot "mainstream" kan då vara det säkraste valet.

I många fall, när det inte direkt handlar om psykosociala fenomen, är naturligtvis frågeformulär ett riktigt val. Annars är detta val ganska tveksamt. Denna artikel är utarbetad för att lägga grunden för en intern och mer välgrundad diskussion om frågeformulär och medarbetarundersökningar.

Visst – alla håller med om att företaget går bra när folk mår bra. Men det är ett tveksamt påstående. Betraktas man som barn kan man ju också anklagas för att vara lat och gnällig och aldrig få nog. Ryktet säger att regeringen önskar få bort "gnällkulturen". När man har med lata och gnälliga

barn att göra är det viktigt att hålla takten uppe med spetsade morötter så att de skärper sig.

Vad vi skall ta upp i denna artikel är hur det kan komma sig att ett så seriöst ämne som hur arbetsformerna påverkar hälsa och engagemang har kommit att behandlas på detta triviala sätt. Vi tror nämligen ingen i dagens arbetsliv vill se sig som ett "barn" i sina relationer till chefer och arbetsgivare.

Trivialiseringens orsaker

Vi har sedan länge kunnat konstatera att enkäter och medarbetarundersökningar, så som de görs i dag, ofta är ointressanta och meningslösa. De ställer helt enkelt fel frågor och fokuserar på inaktuella problem.

Ja, det är klart – vill arbetsgivaren se sig som den snälla föräldern och se sina medarbetare som lydiga och ibland vanartiga barn så kan undersökningarna duga. Men om man är seriös med att tillsammans med medarbetarna ordna arbetet på ett effektivt sätt så är de spill av tid och pengar.

Vi har sedan länge försökt beskriva på vilket sätt de konventionella undersökningarna inte längre är anpassade till dagens faktiska arbetsmiljöbelastningar. Vi har menat att en sådan seriös beskrivning borde göra att man åtminstone tillfälligt avstod från att göra sådana undersökningar, minskade

enkätanvändningen och istället letade efter något som var mer produktivt att engagera sig i med hänsyn till verksamhetens effektivitet och medarbetarnas välbefinnande.

Vi har emellertid upptäckt att våra påståenden skapar förvirring. De uppfattas teoretiska och abstrakta trots att vi tycker att de är ganska jordnära. Detta kan bero på att vi ifrågasätter etablerade "sanningar".

Klart är i varje fall att de som har anledning att argumentera för andra lösningar möter vissa svårigheter att övertyga andra om detta. Vi har därför försökt att tydliggöra vad det är i vår argumentation som konfronterar det etablerade. Det är med denna utgångspunkt vi skrivit denna artikel.

Den första och grundläggande frågan är naturligtvis vad man vill ha reda på. Enkäter kan vara alldeles utmärkta om syftet är att få reda på om personalvården har ordnats på ett bra sätt.

Men det är inte den fråga, som vi ser som mest angelägen att belysa när det gäller arbetsmiljön i moderna företag. Nu när vi lämnat industrisamhället bakom oss och förkastat paternalismen så har istället de så kallade psykosociala frågorna fått en mer dominerande plats. Därför kommer denna text att i första hand handla om dem. Men låt oss börja från början.

Den enkla utgångspunkten

Arbetsmiljöbegrepp och arbetsmiljömätningar konstruerades en gång för att skydda arbetarna mot arbetsskador i en miljö som innehöll tydliga fysiska ohälsorisker.

Även om många av dessa skadliga miljöer nu försvunnit så finns de självklart kvar på sina ställen. Detta innebär exempelvis att man måste se till

- att säkerhetsutrustningen vid maskiner fungerat och används.
- att man skall tänka på arbetsställningar, luft och ventilation, buller, belysning och vibrationer.
- att alla kemiska substanser ska ha innehållsförteckning.
- att användarinstruktioner skall förvaras på avsedd plats mm.
- att berörd personal skall vara utbildad och förstå riskerna på arbetet.

Syftet är förstås att olyckor och arbetsskador genom ovanstående krav skall kunna förhindras så långt det är möjligt. De aktuella förhållandena kan undersökas och en eventuell påverkan på hälsan kan mätas. Om enkäter används kan man fråga om personen har "ont i huvudet", "är trött", har drabbats av våld etc.

Ursprungligen syftade således arbetsmiljömätningar till att få grepp på hur den fy-

siska arbetsmiljön påverkade medarbetarna. Undersökningen gjordes vanligen med hjälp av standardiserade enkäter med slutna och förbestämda frågor för att kunna jämföra olika branscher och arbetsställen med varandra. Det var vid denna tid möjligt att skapa "standardvärden" för att upptäcka om det på någon arbetsplats fanns något som borde undersökas närmare.

För de fenomen, som är av denna enkla fysiska karaktär, och har klara konsekvenser för den enskilde fungerar den traditionella arbetsmiljöorganisationen med skyddsombud och skyddsronder alldeles utmärkt. De arbetsmiljöproblem man upptäcker kan åtgärdas av ledningen och utredas av experter. Forskningsorganisationen inom arbetsmiljömedicin är väl utvecklad och de undersökningar, som krävs, kan i princip genomföras om bara tillräckliga resurser ställs till förfogande. Om arbetsmiljöverket har tillräcklig kapacitet kan man också följa upp och relativt enkelt konstatera och påpeka eventuella brister.

Det finns ingen ideologisk konflikt kring dessa frågor. I dagens arbetsliv vill ingen arbeta på en arbetsplats där det slarvas med skyddet och man riskerar att bli skadad på grund av att arbetsgivare och chefer inte ordnat arbetet på ett säkert sätt. Det ligger därför både i fackets, i arbetsgivarens, i samhällets och i ledningens intresse att medverka till att de åtgärder, som krävs när det gäller den fysiska arbetsmiljön kommer till stånd.

Svårigheterna uppstår när man i sina mätningar försöker gå utanför dessa ramar. Man har exempelvis numera försökt komplettera frågorna med påståenden om ledningsbeteende, värderingar, kultur, trivsel. Proceduren har omformats så att den inte bara är en kartläggning för ledningen utan så att den skall kunna engagera medarbetarna att själva engagera sig i sin arbetsmiljö.

Resultatet delges därför deltagarna i olika typer av sammanställningar. De får sedan i uppdrag att "enhetsvis" och med utgångspunkt från materialet formulera handlingsplaner för att åtgärda de problem som undersökningen påvisar. Handlingsplanerna redovisas sedan "uppåt" i organisationen.

Det är denna glidning i ambitioner och målsättning från något mycket konkret – den fysiska arbetsmiljön – till sociala fenomen av ett helt annat slag som enligt vår mening medfört att enkättekniken inte längre är adekvat.

Proceduren som beskrivs ovan är ofta malplacerad. När det gäller den fysiska arbetsmiljön var det ofta helt korrekt att i vissa fall lägga ansvaret för åtgärderna på en lokal nivå – exempelvis att följa skyddsinstruktionerna. I andra fall är det frågor om investeringar och formell organisation som ensidigt berör chefer och ledning.

Talar man om ledningsbeteende, värderingar, kultur, trivsel etc. så är detta något annat. Dessa fenomen påverkas av alla in-

blandade. Det är därför synnerligen oklart om den procedur som föreslås har möjlighet att åstadkomma förändringar i dessa avseenden.

Fokus på den psykosociala arbetsmiljön

I slutet av 1900-talet väcktes intresset för det som nu kommit att kallas de psykosociala frågorna. Man tvingades in i sådana resonemang på grund av att människor är olika. Det gick därför inte att för vissa ohälsorisker skapa entydiga samband mellan yttre förhållanden och uppkomsten av ohälsa.

Vad som upplevs som en belastning, och kan skada en person, behöver inte ha samma inverkan på en annan. Det blev därför allt svårare att definiera generella gränsvärden, som kunde användas för att ställa krav på arbetsmiljön. Det blev inte lättare när man insåg att man måste ta hänsyn till människors "upplevelser".

Människor kan naturligtvis uppleva samma arbetssituation helt olika. De kan också vara mer eller mindre sårbara för olika belastningar och arbetsformer. Principen för standard- och gränsvärden, som man tillämpat för den fysiska arbetsmiljön, gällde inte längre.

Eftersom man inte kunde tala om en direkt relation mellan omvärld och arbetsmil-

jörisk kom innebörden i begreppet arbetsmiljö att ändra karaktär. Det blev istället samspelet mellan individ och omvärld, man måste koncentrera sig på. Därför kom relationerna på arbetsplatsen i fokus. Det var inte förekomsten av risker utan hur man hanterade dem gemensamt som måste sättas i fokus.

Det stod därför så småningom klart att de enskilda och lokala interaktiva mönster som innebar hälsorisker för en enskild person kunde hänga samman med de större interaktiva mönster som skapades i organisationen som helhet. Man talade om "systemfel". Det räckte därför inte att fokusera på individen och lokalt försöka åtgärda de oönskade mönstren. Man måste också kunna "komma åt" det stora mönstret.

När det gällde det konventionella industriarbete, som nu allt mer försvinner, lyckades man så småningom knyta de psykosociala frågorna till större övergripande frågor, det vill säga arbetsorganisation, arbetsformer och ledning. Man kunde exempelvis genom olika studier formulera risker och belastningar som hängde samman med för mycket att göra, monotont arbete, bristande socialt stöd, ensamarbete, bristande variation, för lite kontroll över arbetsmängden etc.

På grund av de stora variationerna både mellan människor och mellan arbetsplatser har sådana undersökningar numera blivit allt mindre relevans. För att hitta statistiskt

säkerställda samband tvingas man ha stora undersökningspopulationer och göra omfattande bearbetningar.

De stora underlagen har gjort att kopplingen till en enskild arbetsplats blivit osäker. Trots att man kan knyta vissa arbetsmiljörisker till en viss typ av organisatorisk "miljö" – exempelvis höga krav och låg kontroll – så är det därför inte självklart vad som gäller i ett enskilt fall. Det är oklart vad man då kan "mäta" och vilka specifika åtgärder som skulle vara relevanta.

Mätproblemet

Vi återfinner här det centrala mätproblemet med psykosociala faktorer. De nya risker man vill påtala är inte bara kopplade till yttre faktorer utan också till personen själv.

Risken för ohälsa bestäms i hög grad av hur den enskilde personen uppfattar och hanterar sin situation. Variationerna är stora och de påvisade samband som gäller för stora statistiska grupper är inte lika självklara som när det gäller fysisk påverkan.

De flesta mätningar utförs också genom enkäter, intervjuer etc. Till skillnad från när man mäter fysiska variabler som "existerar" som konstanter medför dessa metoder risker för en mängd missvisningar om man använder utsagorna som "fakta". Ett skäl till detta är bland annat att språket är flexibelt och medger

många olika tolkningar och konnotationer.

En ytterligare komplikation är att själva frågandet startar läroprocesser som gör att svaren förändras i nästa omgång. De ”fakta” man tror sig om att få fram är inte konstanta.

Det är därför ett omfattande arbete att skapa jämförbara formulär så att svaren kan jämföras mellan olika platser och över tid. Man kan utan vidare konstatera att sådana jämförelser i de flesta fall är ogörliga.

Egentligen vet man heller inte alltid vad man mäter. De kryss de svarande sätter kan å ena sidan vara genomtänkta och relevanta eftersom den tillfrågade under en längre tid tänkt på den fråga som ställts. De kan emellertid också ha satts helt slumpmässigt på grund av att den tillfrågade inte har erfarenhet av eller förstår frågan. Svartalernativet ”vet ej” har heller inte alltid den betydelse för den svarande som enkätkonstruktören tänker sig.

Om man vill ha någon rimlig chans att få relevanta resultat krävs därför ett omfattande metodologiskt förberedelse- och efterarbete. De metodologiska problemen med enkät- och intervjudata och det stora design- och efterarbete som krävs för att de påståenden man gör utifrån sina data skall kunna vara någorlunda väl belagda finns väl beskrivna i litteraturen [1].

Ett annat allvarligt problem är underlagets och tabellernas tillämpbarhet. Även om det i stora urval visar sig finnas ett statis-

tiskt säkerställt samband mellan vissa yttre och observerbara faktorer och upplevelser av ohälsa återstår problemet – som vi tidigare nämnt – att med hjälp av sådana generella samband dra slutsatser som gäller i den enskilda situationen och den enskilda personen.

Det underlag man då behöver måste vanligen vara mer grundläggande, ingående och omfattande än vad intervjuer och enkätundersökningar kan erbjuda. Eftersom man dessutom i enkätundersökningar vidhåller att det skall finnas ett anonymitetskrav vet man i allmänhet inte heller – om man nu får indikationer om risker och ohälsa – exakt vem och vad man skall rikta uppmärksamheten på.

Trots mycket arbete och en omfattande diskussion har därför denna typ av mätningar och problembeskrivningar av den psykosociala arbetsmiljön sällan kunnat leda till förbättringar på samma sätt som fallet en gång var med den fysiska arbetsmiljön.

Tankekollektivens makt

Vi tycker att det vi hittills presenterat är allvarliga invändningar mot enkätundersökningars trovärdighet. De borde ge anledning till eftertanke och nytänkande. Man kan förvånas över att detta inte sker. En

förklaring kan vara det, som av en forskare Ludwig Fleck redan på 1930-talet kallade tankekollektiv och tanketvång. Hans förklaring är ungefär så här:

Människan använder språkliga mönster för att förstå sin värld och kommunicera med andra om den. Denna symboliska dimension är grundläggande för vad vi observerar och hur vi resonerar om olika fenomen. När en läkare tittar i ett mikroskop så ser denne inte allt vad som finns att se. Han ser vad han lärt sig att se.

Det är vad han lärt sig se, som blir relevant och värt att förmedla till andra. Läkaren bildar med sina kolleger ett tankekollektiv som tolkar verkligheten på ett bestämt sätt. Fleck definierar detta som ett tanketvång. Resonemang utanför detta mönster kan inte föras då de blir obeaktade.

En förklaring till "blindheten" för de metodologiska svårigheter vi här redovisat kan vara att det mellan de som engagerar sig i arbetsmiljöfrågan finns ett liknande tanketvång. De bildar ett professionellt kollektiv inom vilket det är naturligt att använda samma beskrivningsmönster för den psykosociala arbetsmiljön som för den fysiska.

Man behandlar således den psykosociala arbetsmiljön som om den vore

- något som medarbetaren blir utsatt för (exponering)

- något som kan mätas (genom exv. enkäter)
- något yttre som kan tas bort (elimineras eller minimeras)

För att undvika missförstånd sammanfattar vi här nedan de grundläggande argumenten mot ovanstående tankemodell:

- Upplevelserna man vill beakta i det psykosociala perspektivet är en konsekvens också av individens eget agerande och de sociala interaktioner denne har med sin omvärld. De är inte enbart en exponering. De bygger därmed på en helt annan fenomenologi.
- Effekterna av en olämplig interaktiv miljö kan visserligen nödtorftigt – om man förbiser de sociala effekterna – dokumenteras med hjälp av enkäter och intervjuer. Man kan emellertid inte lita till standardmått. Att åstadkomma väl designade och genomarbetade "mätningar" som har nödvändig validitet och reliabilitet i lokala sammanhang har visat sig vara en praktisk och ekonomisk omöjlighet.
- De modeller och föreställningar, som av gemene man vanligen används för att förklara sambandet mellan individernas upplevelser och verksamhetens organisation, struktur och ledning, är fortfarande oklara och ofta

missvisande. Den teoretiska bakgrunden för hur de olika fenomenen inom begreppet psykosocial arbetsmiljö hänger samman med övergripande sociala skeenden är ännu till stora delar utforskad.

Är man fast i en olämplig tankemodell kan de analyser och resonemang som förs inte belysa sådana eventuella risker, ohälsa och effektivitetsförluster som uppstår genom psykosociala fenomen. Därför blir existerande ohälsa obegriplig och något ”personligt”.

Kan enkäter användas?

När vi i olika sammanhang tagit upp ovanstående frågor har vi märkt att det verkar vara så att själva ”mätandet” är en princip som många har svårt att överge. Det verkar som om det är mätvärdena som är viktiga inte fenomenen i sig. Frågan är då vad man ”mäter” med enkäter och vad man istället skulle vilja bättre förstå och observera.

Vi har inte svårt att i våra samtal få accept för att vad man egentligen är ute efter är medarbetarnas upplevelser av sin arbetsmiljö. Men det verkar oklart vad en sådan upplevelse egentligen ”är”.

Upplevelser är inte fysiska representationer som kan mätas i hjärnan eller musklerna. En upplevelse är inte en diskret händelse

i tiden. Den är ett psykiskt fenomen som kan ses som ett interaktivt flöde. Den består av något som hänt tidigare, något som man är med om just nu och något som man tror kan komma att hända i framtiden. En upplevelse kan därför bäst återges som en pågående berättelse om en själv och den egna livssituationen.

Enkäter, och de procedurer som vanligen används vid användningen av dem, saknar möjlighet att ge en information om ”upplevelser”. De kan möjligen erbjuda kunskap om känslor och synpunkter. Använder man enkäter kommer därför den basinformation, som skulle behövas för att förstå den psykosociala aspekten av arbetsmiljön, att vara ofullständig. Många olika, och ofta motstridiga påståenden, kan då göras trovärdiga vilket innebär att åtgärderna kan bli nästan vad som helst.

För maktspelare är detta en fördel eftersom dessa då inte behöver luta sig mot sakargument. De kan omforma argument och resonemang att passa deras egna intentioner och analyser.

Inom ett tankekollektiv kan också många resonemang och förslag dessutom vara så inarbetade att det helt saknas intresse att ta del av information som skulle kunna rubba dem. Trots att man ”vet” att de inte stämmer orkar man inte bryta mot dem.

Om vi emellertid antar att det finns ett

äkta intresse av att förstå arbetsmiljön i en modern verksamhet, finns det anledning att närmare penetrera vad – när det gäller upplevelser – som det vore värdefullt att veta något om. Enkäter verkar inte vara en väg att få denna kunskap.

Så fort man accepterar vikten av att observera interaktiva fenomen för att förstå sig på människors välbefinnande och belysa verksamhetens effektivitet så öppnas det upp en helt ny dimension. Den stora betydelse man tidigare lagt vid rutiner, policy och organisationsstruktur, eller ledningens åtgärder och bemötande, reduceras.

Man tvingas inse att medarbetare inte enbart lever i en ”formell miljö” utan också i en ”kulturell miljö”. Det är därför inte säkert att förändringar i den formella miljön påverkar hälsa respektive ohälsa på det sätt som man tidigare trodde.

Vi har i vårt arbete kunnat konstatera att i det kulturella perspektivet kommer arbetsmiljöfrågorna att utökas med frågor som tidigare inte tillräckligt beaktats – nämligen medarbetares sårbarhet för olika typer av mönster, medarbetarnas förhållande till varandra och medarbetarnas engagemang i arbetet som sådant.

Det har exempelvis visat sig att ohälsan kan uppstå genom att det hos vissa medarbetare kan växa fram känslor av isolering, besvikelse, maktlöshet, utanförskap och

normlöshet. Detta är något helt annat än de belastningar man talade om i industrisamhället. Det är denna nya dimension i arbetsmiljöarbetet som numera i första hand skulle behöva belysas i olika medarbetarundersökningar.

Spill av tid och bortkastade pengar

Nu är detta inte bara spekulationer. I våra samtal på olika arbetsplatser har det visat sig att medarbetarundersökningar baserade på enkäter, av medarbetarna själva, upplevs meningslösa. Detta beror på att de data som man får fram från undersökningarna sällan visar sig betyda något för de handlingsplaner man förväntas göra.

De handlingsplaner som utarbetas bygger istället i första hand på vad medarbetarna redan vet. De har således liten koppling till de tabellverk och data som undersökningarna förser deltagarna med. Att knyta an till dessa upplevs sällan relevant.

Detta är inte ett okänt problem för de företag och institutioner, som har etablerat sig på området. Eftersom det finns ett kommersiellt intresse att trots de metodologiska problemen utföra medarbetarundersökningar har det skett en omärklig glidning när det gäller målsättning och ambitioner. Vi åter-

finner denna glidning också i den offentliga diskursen. Man hävdar således numera att det inte i första hand handlar om arbetsmiljö utan att undersökningarna bör syfta till att betygsätta ledningsarbetet, kontrollera verksamhetens kultur och avläsa samarbetets effektivitet.

Problemet är att man trots denna förändring i ambition använder sig av samma gamla och modifierade enkäter. Man utgår då från att "den goda ledningen" i det moderna samhället är densamma som "den goda paternalistiska ledningen" i ett industrisamhälle. Detta är förstås inte sant.

Vill man komma till rätta med arbetslivets effektivitet på ett sätt som inkluderar de nya arbetsmiljöfrågorna måste man därför föra fram nya begrepp, ny forskning, ny metodologi och nya tankefigurer kring de fenomen man vill beakta. För att konkret illustrera detta skall vi i det följande presentera några begrepp och fenomen som vi i vårt arbete funnit nödvändiga att ta hänsyn till.

Stress eller frustration

I vårt arbete med Arbetsmiljöinspektionen har vi funnit det vara viktigt att göra åtskillnad mellan stress och frustration. Av de diskussioner, som förs i massmedia och i många arbetsmiljödiskussioner, är det up-

penbart att man inte skiljer på dessa. Detta är inte konstigt. Problem till följd av stress och av frustration kan lätt blandas samman eftersom de ger liknande fysiologiska reaktioner.

Sammanblandningen framgick tydligt av en intervju med sömnforskaren Torbjörn Åkerstedt i TV den 11 oktober. Han talade hela tiden om stress men menade egentligen frustration. Skälet att vi skiljer mellan dessa två är att grunden till att stress respektive frustration uppstår skiljer sig åt. Det är två helt olika interaktiva mönster man måste lägga märke till i de två fallen.

Stressreaktioner är en mobilisering för att avvärja ett hot. Stress uppkommer således av yttre skeenden. Frustration brukar definieras som en följd av en inre drivkraft. Man har ambitioner att uppnå något och känner sig hindrad i detta. Då uppstår frustration.

I industrisamhället brukar man se stress som en följd av att man drabbas av krav som man inte kan kontrollera – ungefär som Chaplin i Moderna Tider. Man tvingas då använda sina resurser till bristningsgränsen. Frustration uppstår istället när man upplever att framtiden är oviss och osäker. Man har då behov av att påverka situationen i önskad riktning.

Frustration bygger således på att man tillfälligt saknar de förutsättningar man ser som nödvändiga för att uppnå det man vill. I

misslyckade försök att åstadkomma sådana förutsättningar uppstår frustration. När det gäller sambandet med yttre arbetsformer – de sociala interaktionerna – minskar således frustrationen om man känner att man kan ta sig en plats och om man aktivt och konstruktivt kan påverka sin framtid.

Stress aktiverar en ansträngning för att övervinna något medan frustration aktiverar försök att finna nya lösningar och nya angreppspunkter för att arrangera förhållandena på ett mer lämpligt sätt.

Frustration har således ett starkt samband med fenomen som att komma till sin rätt, komma till tals och ha möjligheter att komma till rätta med olika sociala förhållanden. Upplever man att man på detta sätt kan medverka i skeendet och i detta räknas som en kompetent aktör i det så minskas därför frustrationen.

Stress har ett starkt samband med fenomenet styrning. När den yttre styrningen begränsas så minskar stressen. Därmed står det klart att stress är en relevant faktor att ta hänsyn till i ett industrisamhälle med manuellt löpandebandarbete, övervakande arbetsledare och instrumentella operationer medan frustration är kopplat till arbetsordnande.

Då denna typ av arbetsförhållanden allt mer blir omoderna, så är enligt vår uppfattning, mer relevant att i det moderna arbetslivet förstå frustrationens natur och upp-

komst än att förstå stress.

Industrisamhället var redan från början ordnat så att arbetare förväntades ha ett "tunnelseende". Man skulle enbart koncentrera sig på de begränsade uppgifter som man fått order om skulle utföras och lösas. I en massproduktion med mycket manuell arbetskraft var detta möjligen relevant. En sådan situation finns emellertid inte i dag. I dag krävs istället att medarbetare har en förståelse för den kontext de befinner sig i och hur de förväntas agera i denna.

Därmed kommer också analysen av verksamhetens karaktär att behöva vidgas. Den kan inte bara fokusera på den faktiska fysiska situationen. Den måste också beskriva den symboliska dimensionen – det vill säga de föreställningar om verksamheten och om hur allt hänger ihop, som man själv och andra medarbetare har, och som styr det sociala skeendet.

Identitet och identitetsbildning

De föreställningar man har om sig själv, och om det samhälle i vilket man agerar, formas av de diskussioner som förs, de berättelser som förs fram och de förväntningar, krav och fordringar man upplever att man ställs inför. De diskurser man som individ möter i sin sociala kontext är således materialet för människors försök att forma sig en identitet.

Under industrisamhället var arbetet skiljt från vardagen i övrigt. Arbetet upplevdes som ett tvång och ett medel för försörjning. Identiteten i arbetet hade mindre betydelse för livssituationen. Denna inställning har i dag i grunden förändrats.

I och med att människor numera ser arbetet som ett medel för att förverkliga sina egna ambitioner som samhällsvarelser har frågan om vilken identitet vi får i och genom den existerande arbetsorganisationen blivit allt mer brännande. Vi vill se oss själva som kompetenta och professionella och vi har behov av att andra också gör det.

Först då vi har en konstruktiv identitet kan vi ta oss en plats och få ett berättigat inflytande i verksamheten. Först då känner vi oss trygga. Individualiseringsprocessen är dubbelriktad. Man vill se sig som särskild och skild från andra – det vill säga inte bli behandlad som ett ”nummer” – men man vill också ”bli någon” genom de andra och genom sin plats i samhället.

Så kallade värderingsundersökningar ger en illustrativ bild av vilken dramatisk omfattning dessa förändringar har:

- Man uppfattar arbetet och yrkeskunskapen som en viktig aspekt av ens självbild.
- Man berömmar sig av att genom sin insats kunna ge ett bra bidrag till samhället och göra en god insats.

- Man ser det angeläget att få utnyttja sin fulla kompetens och är stolt över att kunna lösa svåra problem och hantera kritiska situationer.
- Arbetet är en plats i vilken man får en identitet genom andra och där man vill visa sig drivande och kompetent.
- Man ser det som naturligt att man tvingas överskrida organisatoriska gränser och tillsammans lösa komplexa verksamhetsproblem.

Den kvardröjande taylorismen

Den förändring av självbilden som vi här beskrivit och som vuxit fram under 1900-talet är på många sätt själva motsatsen till de utgångspunkter som i det gamla industrisamhället fanns för ledning och organiserande. Eftersom arbete förr definierades som ett tvång utgick man från att medarbetare genom olika styrinstrument och belöningar måste ”förmås” att arbeta. Motsättningen beskrevs redan på 1940-talet av Douglas McGregor som skillnaden mellan en X-beskrivning och en Y-beskrivning av människan.

Vad McGregor pekade på var inte vad som fanns inne i huvudet på människor utan hur synen på medarbetarna uttrycktes i sam-

tal och diskurser och hur dessa analyser därmed låg till grund för olika åtgärder. X innebär att man utgick från att medarbetare för att göra ett gott jobb måste förmås att anpassa sig till och efterfölja givna rutinbeskrivningar.

Medarbetaren måste styras med påtagliga ”incentives”. Samarbetet mellan medarbetare, grupper och organisatoriska enheter måste regleras med rutiner och policybeslut för att fungera väl.

Går man på djupet är det få som ”tror” på en sådan människosyn. Man behöver bara gå till sig själv för att förstå hur negativ en sådan inställning är för den egna identitetsbildningen.

Trots detta görs analyser och församtal om förhållandena på arbetet efter detta gamla mönster. Andemeningen i de åtgärder som vidtas kommer då att strida mot den självbild som de flesta medarbetare – åtminstone i Sverige – numera vill försöka upprätthålla.

Styrningsdilemmat

Individualiseringen innebär att man som individ aktivt förkastar yttre styrning och ser det angeläget att själv välja, lösa problem, ta ställning och ta ansvar. Som en konsekvens av detta uppstår allvarliga problem med verksamhetens integrering och samordning

om man följer gamla mönster som fungerade då men som inte fungerar nu.

I många verksamheter känner sig därför medarbetare frustrerade av att man tvingas underkasta sig koncept, standardiserade program, regler och förordningar som man anser vara till nackdel för verksamheten. Det saknar i detta fall betydelse om insatserna ur objektiv synpunkt görs i god avsikt och är välmotiverade om de inte är begripbara för de som berörs.

Förr så litade man på auktoriteten och anpassade sig. Nu när man personligen engagerar sig, och vill ta ansvar, blir man istället frustrerad. Frustrationen minskar först om man förstår meningen med och bakgrunden till insatserna och delar uppfattningen om deras relevans.

Ju mer fria och självständiga som människor vill vara desto mer olika blir de också. Desto mer måste man ta hänsyn till deras individualitet, kompetens och personliga suveränitet. Om man gemensamt inte finner goda former för hur en sådan integrering skall kunna ske så kommer människor att känna sig sårbara, isolerade, marginaliserade och obeaktade.

Organisationens oregellighet

Förändringarna i synen på sig själv har kommit olika långt i olika verksamheter. Dessa har också anpassat sig på olika sätt

till denna förändring. Förändringarna pågår ständigt och vanligen i det tysta. En del verksamheter har kommit längre medan andra ännu bara är i början.

Riktningen är emellertid klar. I och med att medarbetare allt mer vill se sig som autonoma aktörer förlorar ledningen den direkta kontrollen över de förändringar som sker i verksamheten. Beslut och insatser kan bara verkställas om de omfattas av medarbetarna. Man måste således som ledning förlita sig på ett slags "indirekt" påverkan och styrning. Om man inte förstår hur detta skall gå till kan man hamna i en ond cirkel där allt mer av gammaldags styrning skapar allt större motstånd och passivitet.

Det finns fortfarande väldigt få verksamheter som är helt anpassade till denna nya situation. Det finns således i alla verksamheter – av gammal vana – rutiner, samverkansformer, informationssystem, beslut etc. som hindrar medarbetarna att få utlopp för sin kunnsighet, sin initiativkraft och sitt ansvarstagande. Självklart innebär sådana hinder en lägre produktivitet, effektivitet och kvalitet än vad som skulle kunna åstadkommas om hela den samlade medarbetarkraften hade kunnat utnyttjas.

Vi menar att det största hotet mot en verksamhets framgång är att ledningen tappar kontakten med de förändringar som nu pågår "på djupet" i organisationen. Om det exempelvis visar sig att man regelmässigt

i verksamheten agerar på ett sätt som hindrar en sund och konstruktiv medverkan så tappar medarbetarna naturligtvis förtroendet både för varandra och för ledningen. Det finns då en stor risk att man "ger upp". Då har frustrationen övergått till nästa fas – nämligen att man "tappar sugen". Då är det riktigt allvarligt.

Den narrativa dimensionen

Försöken att "mäta" psykosociala faktorer med enkätdata har haft det goda med sig att man tvingats gå på djupet med de metodologiska problem det innebär att använda sig av sådana metoder.

Man har i dessa resonemang kommit att omvärdera språkets och språkandets betydelse för vad som händer i en verksamhet. Man börjar förstå att de berättelser som florerar i verksamheten har stor betydelse för människors välbefinnande. Detta innebär i sin tur att det man kallar "diskurser" – så som det visar sig att man samtalar om olika frågor – är en utmärkt indikator på det man ofta vill veta.

En annan fråga, som visat sig i arbetet, är att diskurser följer olika kanaler som styrs av de tankekollektiv som är engagerade. Detta betyder att många kanaler aldrig möts. Man pratar med sig själv och de man

tycker förstår och håller med det man säger. De andra marginaliserar man.

Det torde stå alldeles klart att analyser och diskussioner om verksamheten blir värdefullare om de är välgrundade och tar hänsyn till existerande sakinformation. I det moderna arbetslivet tvingas man därför bryta vanana att hålla sig till de som håller med – som egentligen är ett slags lathet – och lära sig att gripa in i varandras tankar och tankesystem.

När en konsult således hävdar att en medarbetarundersökning bygger på forskning, kan man därför räkna med att de insikter och analyser denne vill förmedla, av språkliga skäl kan falla på hälleberget, även om den forskning konsulten refererar till är relevant och välgjord.

Samtidigt är det förstas synnerligen viktigt att relevanta insikter, analyser och kunskaper integreras i verksamhetens samtal. Klyftan måste överbryggas. Detta sker inte av sig självt. Det är ett arbete. Detta är det problem, som måste lösas.

Medarbetarundersökningar på annat sätt

Erfarenheten och kunskapen om den narrativa aspekten av skeendet i en verksamhet visar att formulerandet av handlingsplaner och organisatoriska principer måste

vara grundade i det egna språkbruket om de skall fungera. Detta förklarar varför en medarbetarundersökning inte kan utgå från en abstrakt formulering, som man hämtat i modeller från forskning utan måste utgå från det språkbruk som redan används i verksamheten.

Om man inte gör detta så blir de upplevelser man talar om inte begripliga och igenkänningsbara för dem som är berörda.

Ett exempel på hur denna klyfta kan överbryggas är den användning av fokusgrupper som vi arbetat fram [2]. Samtalet i våra fokusgrupper utgår från vad deltagarna själva vill berätta och utsagorna formuleras i det språk de vanligen använder i samtal med varandra.

I denna procedur tar vi utgångspunkt i att deltagarna vet vad de talar om och att det under deras uttalanden finns en avsevärd erfarenhet. Även om vissa uttalanden kan vara oklara och obestämda finns det således inbakat i dem en kunskap, som – med ett intensivt arbete – skulle kunna preciseras och göras mer tydlig.

Genom att vi som handledare deltar i samtalet och gör inpass utifrån vårt tanke-system, som hämtats från vad vi tagit del av genom forskning och vetenskapliga rapporter, uppstår i samtalet det som kallas ”emergens”[3]. Samtalsprocessen mel-

lan deltagarna och mellan handledarna och deltagarna integrerar olika aspekter av det fenomen som skall belysas. Samtalet som sådant utvecklar ett nytt språk.

Deltagarna får genom denna process tillgång till en mer relevant och precis begreppsvärld för de fenomen som behöver behandlas. Detta utvecklade språkbruk har den fördelen att det är mer begripligt för de som deltar än det man vanligen använder eller de modeller från forskningen, koncept eller andra erfarenheter som i konventionella medarbetarundersökningar importeras utifrån.

Vi kan konstatera att kraven på handledarna är större än vad som vanligen är fallet. Begränsar man sig som handledare bara till att förmedla kunskap kan man göra detta genom ganska ytliga presentationer. Vill man vara handledare i den typ av fokusgrupper vi rekommenderar måste man ha en betydligt djupare insikt i bakgrunden till och användningen av de begrepp man hämtar från forskningen och som man föreslår deltagarna att använda i samtalet.

Om det språkbruk och de uppfattningar som växt fram i samtalet därefter diskuteras i flera led kan man också lyfta fram kunskap om övergripande organisatoriska samverkansfenomen som man dittills inte haft möjlighet att tala om.

Avslutningsvis

Mycket i den nya metodologin är förstås olöst. Vi inser att det är en stor apparat att sätta igång och få gehör för en medarbetarundersökning. Det är naturligtvis enklare att använda sig av något som de flesta känner till och som man kan köpa från hyllan.

Vad vi tycker står alldeles klart av resonemangen i denna text är emellertid att man inte alltid kan räkna med att få vad som står på etiketten. Utfallet kan bli något helt annat. Vår erfarenhet är att detta inte alltid spelar så stor roll – någonting händer. Är man duktig och insiktsfull när det gäller dessa frågor kan man naturligtvis alltid i positiv anda ta hand om det som kommer fram och göra något bra av det.

Men vi tycker trots allt att riskerna är stora – inte minst att medarbetare förlorar förtroendet för sin ledning. Att man tycker att man tvingas slösa med sin tid och att man sätts på meningslösa uppgifter. Det kan ju också hända att man som ledning eller konsult egentligen är ute efter något annat än vad man öppet säger och att detta inte märks på grund av de grumliga resonemangen. Om detta skulle komma fram är man förstås som ledning, personalavdelning och fack illa ute.

Det känns därför som om det nu, med ledning av vad vi vet, vore av värde att få igång

en grundläggande diskussion om varför och hur man bör göra medarbetarundersökningar och "arbetsmiljömätningar".

skilja ämnen som fysik och biologi. Till exempel så är formen på väderfenomen som orkaner en emergent struktur. Se

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Emergens#Definitioner>

Noter

[1] Se bland annat Hane M, Wennberg B-Å (2002): Frågeformulärens kris. Degerfors: Abonnemangsrapport 93, Samarbetsdynamik AB och

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

[2] Wennberg B-Å, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Degerfors. Abonnemangsrapport 106: Samarbetsdynamik AB.

[3] Emergenta strukturer är mönster som inte skapats av en enskild händelse. Inget befäller ett system att forma ett mönster, snarare så skapar interaktionen av flera delar en komplex kedja som leder till en viss ordning. Det kan hävdas att emergenta strukturer är mer än dess kombinerade delar, eftersom en emergent ordning inte uppstår enbart av delarnas blotta existens - interaktionen av delarna är det centrala.

Emergenta strukturer kan finnas i många naturligt förekommande fenomen, inom