

# bättre verksamhet = bättre arbetsmiljö

erfarenheter av  
interna fokusinspektioner i  
staffanstorps kommun



författad av:

**Lisbeth Rydén**  
Staffanstorps kommun



Abonnemangsrapport 103  
Mars 2004

**bättre verksamhet**  
=  
**bättre arbetsmiljö**

erfarenheter av  
interna fokusinspektioner i  
staffanstorps kommun

författad av

**Lisbeth Rydén**  
Staffanstorps kommun

Abonnemangsrapport 103  
Mars 2004

**bättre verksamhet = bättre arbetsmiljö**  
erfarenheter från interna fokusinspektioner i  
staffanstorps kommun

Författad av Lisbeth Rydén

ISSN 1102-4615 no 103

ISBN 91-85017-04-3

Rapporten kan beställas från:  
Staffanstorps kommun  
245 80 Staffanstorp  
046-25 11 00 (vxl)  
[kommunen@staffanstorp.se](mailto:kommunen@staffanstorp.se)

Rapporten ingår också som Rapport 103 i  
Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik  
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors  
[www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)  
[info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

© Lisbeth Rydén och Samarbetsdynamik AB 2004

# Innehållsförteckning

---

	<b>Sidan</b>
<b>Om rapporten</b>	<b>1</b>
<b>Om våra fokusinspektioner</b>	<b>5</b>
<b>Så tänkte vi</b>	<b>9</b>
<b>Därför valde vi att göra så</b>	<b>13</b>
Samtalsledarnas position och funktion	13
Dokumentationen under samtalet	14
Dokumentationen efter samtalet	14
Boken	15
<b>Praktiska erfarenheter</b>	<b>17</b>
Om kapitlet	17
Att skapa ett gemensamt åtagande	18
Introduktionen	18
Förväntningar på inspektionen	19
Dokumentationen	22
Att skriva den	22
Att godkänna den	24
Hur man kan använda den	26
Boken	28
Analysen	30
<b>Att analysera fokusinspektioner</b>	<b>33</b>
Om kapitlet	33
Så analyserar man inte	34
Så kan man analysera	35
Begränsningar i analyserandet	35
Inga knäppskallar	36

<b>Några exempel</b>	<b>37</b>
Att inte prata om komplexa saker	37
Att utesluta/förminska en yrkesgrupp	39
Att prata om sig som ett offer	41
<b>Några andra ställningstaganden</b>	<b>42</b>
Om vår autonomi förminskas	43
Om planering, flexibilitet och stabilitet	46
Om komplexitet, beroende och samarbete	48
Om då, nu och sen	49
Uppmärksamma det hälsosamma	50
<b>Du måste själv ta ställning!</b>	<b>51</b>
<b>Inför nästa gång...</b>	<b>55</b>
Om kapitlet	55
Det gemensamma åtagandet/partnerskapet	55
Samtalsledarens position i ett partnerskap	56
Att göra det publikt	56
En berättelse för framtiden	58
...å nästa gång...	59
<b>Till sist</b>	<b>61</b>
<b>Litteraturtips</b>	<b>63</b>

# Om rapporten

---

Detta är en rapport som man skulle kunna säga handlar om arbetsmiljö, hälsa och riskbedömning i dagens (och morgondagens) arbetsliv. Den skulle också kunna sägas handla om hur man kan arbeta med verksamhetsutveckling. Det är till stor del exakt samma sak – god verksamhet genererar god hälsa och framförallt: dåligt organiserad verksamhet genererar ohälsa. Det är en av de viktigaste utgångspunkterna för många av de resonemang som kommer att föras i resten av rapporten.

Rapporten kan läsas på lite olika sätt beroende på vilken funktion, position eller intresse man har. Min förhoppning är att den skall kunna vara ett underlag för att diskutera och ta ställning till aktuella frågor i det arbetsliv vi verkar i, det arbetsliv vi ser framför oss samt hur jag, dvs du, själv vill medverka i respektive påverka den utvecklingen. Min förhoppning är att rapporten skall kunna användas

- ☞ som diskussionsunderlag för arbetsplatsträffar när man diskuterar verksamhetsutveckling och arbetsmiljö
- ☞ av personalavdelningar när de funderar över på vilket sätt de kan bidra med sin kunskap
- ☞ av chefer och medarbetare när man funderar över hur roller, relationer och

funktioner påverkas i ett alltmer föränderligt arbetsliv

☞ av fackliga representanter när man funderar över vilka strider man skall ägna sig åt

Rapporten är till stora delar skriven i jag-form – inte i första hand för att jag är så egotrippad – utan för att det som står i den är sådant som jag har hört, sett, läst, tolkat, förstått (inte förstått). Det finns flera orsaker till detta: dels vill jag inte belasta andra med att behöva ställas till svars för mina egna ställningstaganden (därför jag och inte vi), dels är det just mina bedömningar av vad jag själv har varit med om som jag skriver om (därför jag och inte dom).

När det står vi menas de av oss på personalavdelningen i Staffanstorp som varit inblandade i arbetet med fokusinspektionerna (om inget annat framgår).

Jag gör inte anspråk på att ha förstått allt om arbetslivets frågor, därför vill jag inte säga att rapporten är ”sann”. Däremot vill jag genom rapporten rikta uppmärksamheten på sådant som jag tycker att vi tillsammans på våra olika arbetsplatser behöver utforska och diskutera.

En erfarenhet är nämligen att vi nog lite till mans är dåliga på att berätta om vårt arbetsliv, vårt organiserande, vårt kunnande mm, speciellt i förhållande till den omvärld vi befinner oss i och den framtid vi ser framför oss. Det är inte

alltid de "gamla" orden räcker till, men oftast är de de enda vi har. Det gäller därför att vara så precis att man även med gamla ord kan beskriva det man ser som "nytt". En svårighet i alla fall för mig.

En annan svårighet med detta är att de resonemang jag försöker formulera mig kring lätt kan missförstås därför att de ses i ljuset av hur det är idag eller kanske än mer hur det var igår och inte i ljuset av den förändring som försiggår eller kommer att komma, oavsett om vi vill det eller ej.

Man måste inte läsa rapporten från A till Ö. Det går lika bra att läsa små korta avsnitt här och där. Du får förhoppningsvis ett bättre sammanhang om du läser den i en viss ordning, men det är inte en nödvändighet på något sätt. Bläddra lite – hitta ett ställe – läs. Om det var värt tiden kanske du kan läsa ett annat litet stycke någon annanstans osv.

Kort sagt – LÄS, FUNDERA, DISKUTERA och TA STÄLLNING – det är ditt arbetsliv, din hälsa, din framtid rapportens frågor berör!

Lisbeth Rydén  
Dösjebro Februari 2004





## **Om våra fokusinspektioner**

---

Staffanstorp är en kommun mittemellan Lund och Malmö med cirka 20 000 invånare. Vi har som de flesta kommuner haft ett ökande antal sjukskrivningsdagar de senaste åren. Det har också varit en ökande andel av mer "diffusa" sjukdomsorsaker.

Arbetsmiljöverket har de senaste åren bedrivit ett utvecklingsarbete för att kunna göra riskbedömningar som även inkluderar den typ av risker som kan leda till "utbrändhet" i någon form. Utbrändhet kommer inte över en dag, det drabbar en inte som en olycka, även om det säkert känns så för den drabbade som ofta inte varit medveten om/förträngt de varningssignaler som visat sig. Utbrändhet brukar dock inte komma som en överraskning för omgivningen.

Arbetsmiljöverkets utvecklingsarbete hade därför som syfte att utveckla metoder för att kunna uppmärksamma risker innan någon har blivit sjuk, precis som med de metoder man under lång tid använt sig av för att bedöma fysiska risker.

Den metod man utvecklat och numera använder sig av för att bedöma "arbetsorganisatoriska risker" kallas Fokusinspektion, vilket innebär att inspektören genom samtal med personal på arbetsplatsen försöker "höra" om de pratar på ett sådant sätt att de verkar kunna komma

tillrätta med de problem de ser framför sig och att de har en realistisk uppfattning om vilken typ av problem som påverkar deras arbetsmiljö.

Alla är överens om att vi skall ha en bra arbetsmiljö. Det, i alla fall jag, ofta känner mig osäker på är vad som faktiskt påverkar vår arbetsmiljö och på vilket sätt. Det är ändå första steget, vet jag inte vad som påverkar är det svårt att hitta åtgärder i rätt härad. Att den fysiska och ergonomiska miljön är väsentlig är självklart. Även om vi inte själva kan göra kvalificerade riskbedömningar av detta slag vet vi vart vi kan vända oss. Riktigt så "enkelt" är det inte när det gäller att göra arbetsorganisatoriska riskbedömningar, eftersom de frågor som berörs är så intimt förknippade med hur man organiserar själva verksamheten.

Under hösten 2002 genomförde personalavdelningen i Staffanstorp en arbetsmiljöutbildning för arbetsledare och fackliga företrädare i kommunen. Som ett led i detta var tanken att vi även skulle genomföra utbildningar i metodiken Fokusinspektion som ett verktyg att bedöma risker och brister i arbetsmiljön.

Vi valde istället att genomföra några inspektioner som pilotprojekt för att på så sätt använda inspektionen både som ett tillfälle till utbildning/utveckling för de verksamheter som deltog och för oss som arbetade på personalavdelningen. Vi hade även ambitionen att inte bara göra en inspektion utan även kunna

demonstrera arbetssättet i verkligheten samt kunna bidra till att bredda arbetsmiljödiskussionen som på många arbetsplatser handlar om lyft, luft eller dåliga chefer: ingen blir glad om detta inte fungerar men det finns andra saker som påverkar arbetsmiljön. Att göra det i verkligheten gav oss ett tillfälle att samla erfarenheter som sedermera skulle kunna användas på olika sätt. Denna rapport är ett sådant sätt.

Arbetsmiljöverket är en myndighet och de gör inspektioner för att kontrollera att arbetsplatserna sköter sig vad det gäller arbetsmiljöfrågorna. När Arbetsmiljöverket gör en inspektion följer de en procedur för att säkerställa likabehandling och rättssäkerhet. Eftersom vi är ett internstöd och inte en myndighet har vi lagt upp arbetet med fokussamtalen något annorlunda. Trots detta har vi valt att kalla arbetet Fokusinspektion.

Arbetsmiljöverket har beskrivit sitt sätt att arbeta med Fokusinspektion i tre olika böcker som går att beställa via deras förlagsservice för den som vill veta mer. Nedan följer en beskrivning hur och varför vi valde att använda oss av metodiken som vi gjorde i Staffanstorp. Därefter kommer jag att kommentera tillvägagångssättet med utgångspunkt från de erfarenheter vi gjort.



## Så tänkte vi

---

Vi (personalavdelningen) bestämde oss för att utforma ett eget arbetssätt baserat på Arbetsmiljöverkets metodik. Det innebar att vi erbjöd oss att delta i en grupp vid två tillfällen. I erbjudandet till avdelningarna tryckte vi på att vi helst såg att detta kunde genomföras i befintliga grupper vid planerade tillfällen.

En orsak var att vi inte ville belasta organisationen med ytterligare möten utan hellre nyttja de strukturer som fanns. En annan orsak var att det därigenom blev de naturliga gruppernas samtal som speglades och inte konstruerade gruppers samtal.

### **Träff 1 Samtal om den egna arbetsmiljön**

Vi inledde med en presentation av oss och metodiken. Detta för att sätta aktiviteten i ett sammanhang, ge lite bakgrund till varför samt vad som skulle hända sen. Därefter avslutades introduktionen med en ganska allmänt hållen fråga/uppmaning att berätta om sin verksamhet och sitt arbete samt vad som påverkade det. Därefter följde ett "fritt samtal", som dokumenterades på en väggtidning under samtalet.

### **Mellan träff 1&2 Dokumentation/eget arbete**

Efter första träffen gjordes en dokumentation över vad som hade sagts. Dokumentationen skickades till samtliga som var med på mötet för synpunkter/godkännande. Deltagarna på mötet fick också en bok "Från frustration till totalt utmattning" utgiven av Arbetsmiljöverket med sig hem från träff 1. Det fanns inget tvång från vår sida om att man skulle använda sig av den. Boken var mer att ses som ett erbjudande från oss för den som ville/hade tid att fördjupa sig i frågan.

### **Träff 2 Analys och riskbedömning**

Den andra träffen (även kallat "Återbesöket") var tänkt att baseras på den dokumentation som var resultatet från första träffen. Grundtanken var att deltagarna själva utifrån dokumentationen, den erbjudna boken mm tillsammans med oss "utomstående" skulle analysera och fundera över vilka risker som skulle kunna finnas på arbetsplatsen.

### **Efter träff 2 Dokumentation**

Även träff 2 dokumenterades och skickades till alla deltagarna för kommentarer, synpunkter och/eller godkännande. Där upphörde vårt erbjudande. Materialet var arbetsgruppens och det var upp till varje grupp att använda sig av materialet som man önskade. Vi erbjöd oss också att komma fler gånger om man så

önskade och då kanske för att fördjupa sig i något tema.

Vill dock betona att om vi hade fått vetskap om olämpliga arbetssituationer hade vi inte släppt det där. Får vi reda på att det inte står rätt till på ett ställe har vi också ett ansvar att bidra till att förhållandena ändras – genom egen insats eller genom andras.





# **Därför valde vi att göra så**

---

## **Samtalsledarnas position och funktion**

Som samtalsledare är man den som har ett extra ansvar för att sätta in aktiviteten i ett sammanhang. I vårt fall valde vi även att låta samtalsledaren dokumentera samtalet – både under och efter träffarna.

En viktig funktion man har som samtalsledare är att vara den man berättar för. Om alla på mötet känner både alla andra och verksamheten väl känns det troligen mer konstruerat att berätta om sin verksamhet, självklara saker, sådant alla vet etc. Som extern medlem av gruppen är det enklare att ställa frågor där man inte fattar eller behöver exempel på situationer och händelser för att beskriva det man berättar om.

Jag försöker i möjligaste mån att inte ställa styrande och ledande frågor utan hålla mig till fördjupningar, förklaringar och exempel på det som sågs. Samtalsledaren är en likvärdig deltagare i samtalet och de erfarenheter och kunskaper jag har är därför även de av intresse.

Dock, om man vill delta i samtalet behöver man veta vad de man samtalar med har för intressen och frågor för att man skall kunna göra relevanta inlägg. Det gör nästan automatiskt att man som samtalsledare (om man inte känner verksamheten väl sen innan) använder sina öron

mer än sin mun till en början. Annars skulle det vara enklare att bjuda in till en föreläsning.

### **Dokumentationen under samtalet**

Vi valde att skriva på papper på väggen främst av två skäl. Det ena är att alla deltagare på detta sätt kan se vad som skrivs – ingen behöver fundera på vad ”hon” antecknar i sina papper. Man kan också snabbt korrigera eventuella felaktigheter.

Det andra skälet är att genom att åskådliggöra samtalet underlättar det ofta också att gå fram och tillbaka i samtalet. Man har inte bara hört det, man har sett det också.

Ett tredje skäl som är mer personligt är att min erfarenhet är att det blir mer ”energi” i rummet om någon rör på sig och det händer något med jämna mellanrum. Skulle vi alla sitta stilla runt ett bord och jag anteckna i ett block skulle samtalet troligen oftare stanna upp.

### **Dokumentationen efter samtalet**

Dokumentationen (när den är klar) skall stå för sig själv. Man skall inte ha behövt vara med i samtalet för att kunna delta i resonemang kring risker och brister i arbetet. Därför är det viktigt att de som deltog i samtalet godkänner texten.

Dokumentationen är den gemensamma bas vi kan vara överens om att vi har. Det innebär inte att alla måste vara överens om vad som står där utan bara att vi är överens om att det var detta som sades på mötet och att det som sades är en bra bild av hur man har det.

Genom att få två dokumentationer av två samtal som förs med en tidsrymd emellan kan man även göra sig en egen bedömning av om det har hänt något på arbetsplatsen – pratar man om samma saker på samma sätt, har man slutat prata om något, ser man andra saker i sin verksamhet, andra sätt att hantera situationen etc.

### **Boken**

Att erbjuda Arbetsmiljöverkets bok var ett sätt för oss att kunna erbjuda något "tredje" man kunde relatera till. Boken beskriver både metodiken och sådant arbetsmiljöinspektörerna har upptäckt i sina inspektioner. Vi menade att läsandet av boken skulle göra det möjligt att kunna känna igen sig eller ta ställning för att den typen av risker har vi i alla fall inte på vår arbetsplats. Boken var således inte tänkt som en lärobok utan som ett stöd i var och ens funderingar och formuleringar kring sin arbetssituation.



# Praktiska erfarenheter

---

## Om kapitlet

När vi bestämde oss för att göra några ”pilot-fokusinspektioner” i Staffanstorp visste vi egentligen inte riktigt vad vi gav oss in på. Men ibland får man köra på slak lina och försöka sträcka linan allt eftersom. Projektet presenterades för Centrala SamverkansGruppen (CSG) som tyckte att det var värt ett försök. Därefter presenterades det för cheferna i kommunen – dels muntligen vid några olika träffar, dels skriftligen via e-posten.

Vi skickade då ut en lite längre text om hur vi hade tänkt oss upplägget, arbetsinsatsen etc. Fyra enheter visade intresse direkt och vi påbörjade tre innan sommaren 2003 och en strax efter sommaren. I en grupp är uppdraget inte riktigt slutfört, de övriga avslutades under hösten 2003.

I detta kapitel tänkte jag berätta om några mycket praktiska svårigheter och glädjeämnen och hur vi hanterade dem. Det mesta går att hantera på olika sätt, dvs jag vill inte säga att så vi hanterade det är det (enda) rätta. Det viktiga tror jag är att man kan motivera, både inför sig själv och andra, varför man valde att hantera det som hände på det sätt man gjorde.

# **Att skapa ett gemensamt åtagande**

## **Introduktionen**

Att introducera arbetssättet och oss som kommer utifrån är av största vikt. Vi lade oss vinn om att förklara vår närvaro och arbetsmetodiken – dess möjligheter och begränsningar. Ett arbete som aldrig kan sägas vara förgäves.

Vi valde att skriftligen skicka ut ett erbjudande och där förklara vad det gick ut på och varför. Detta gick till cheferna. Vid de tillfällen vi blev inbjudna hade vi en förträff med chefen då någon av oss fick en genomgång av tidigare arbetsmiljöarbete, möjlighet att läsa protokoll och minnesanteckningar från andra möten osv.

På första träffen berättade vi också om varför vi var där, vilka vi var etc och det fanns goda möjligheter att ställa frågor. Vid ett tillfälle blev detta inte så bra. Den skriftliga informationen hade inte gått ut till deltagarna (såsom vi hade förutsatt) och i kombination med att introduktionen blev stressad pga tidsbrist gjorde detta att i alla fall en av deltagarna inte deltog med det engagemang hon kanske normalt skulle ha gjort. Hon blev genom vårt agerande osäker på vilka vi var, vem som hade bjudit in oss, vem som skulle få ta del av det som sades mm mm.

Vi uppmärksammades på detta genom att vi några veckor senare fick ett brev där deltagarens

funderingar och farhågor kring aktiviteten kom fram. Vi besvarade den skriftligt, bad om ursäkt för våra (mina) klavertramp, förklarade vad vår medverkan var tänkt för etc. Förklaringarna och ursäkterna godtogs och vi har idag bra kontakt med brevskrivaren.

Efter denna händelse säkerställde vi att den skriftliga informationen gick ut med kallelsen till mötet. Dels för att undvika att vi glömde att nämna något viktigt, men också för att alla skulle ha en möjlighet att läsa den så att man skulle kunna få svar på sina frågor innan samtalet satte igång.

### **Förväntningar på inspektionen**

Det som hänger ihop med introduktionen – både den skriftliga och muntliga – är möjligheten till att få till ett gemensamt åtagande. Med det menar jag att det är en gemensam uppgift för alla oss som deltar i samtalet – oavsett om man är medarbetare, chef, facklig representant eller från personalavdelningen – att få till en bra och rättvisande berättelse om arbetsplatsen och därefter en relevant, trovärdig, användbar analys av densamma.

Jag kan inte säga varför det gemensamma åtagandet var starkare på vissa ställen än på andra, men det har säkert att göra med vilka relationer som redan finns på arbetsplatsen, anledningen till att vi blev inbjudna



(chefens/gruppens anledningar) och en mängd andra saker.

När det gemensamma åtagandet inte är tydligt är det lätt hänt att förväntningarna blir att vi skall betygsätta arbetsplatsens arbetsmiljö eller att vi kan komma med magiska trollspön som gör att allt blir bättre. Visst skulle vi ensamma kunna göra en riskbedömning av den arbetsplats vi besöker, men det motverkar lite vårt syfte. Vi vill ju att många (alla) skall kunna delta i resonemang om hälsosamma respektive ohälsosamma ingredienser i arbetet.

En annan förväntning skulle kunna vara att lösningen ligger i metoden. Om man mäter någon ohälsoskapande företeelse ligger det ofta en underförstådd lösning i själva mätandet: ”om bordet är för högt – sänk det”, ”om ljuset är för starkt – byt lampa” osv. Att göra riskbedömningar genom en fokusinspektion leder inte till samma linjära samband mellan problem och åtgärd.

En grupp verkade inte ha några förväntningar på att vi skulle delta i analyserandet/riskbedömningen överhuvudtaget. Det var snarare så att man använde sig av oss för att själva komma vidare i en situation man inte var tillfreds med. Vi bjöds in och genomförde den första träffen. Därefter genomförde gruppen själva två träffar där man diskuterade resultatet av den första träffen (dokumentationen). Vid vårt ”återbesök” trädde en annan berättelse fram. Tyvärr vet jag

inte vad man diskuterade eller vad som sades mellan våra två träffar, men helt klart hade man i gruppen kommit fram till ett annat sätt att hantera och se på sin omgivning och sina interna relationer. Det var en fröjd att genomföra denna inspektion. Det var deras "inspektion" och vi användes som det internstöd vi skulle vilja vara.

Vi har inte gjort en formell uppföljning av arbetet (än), men som avslutning på träff 2 har vi ställt frågan till några av grupperna vad de har uppfattat att fokusinspektionen har bidragit med. Några svar var återkommande.

Genom dokumentationen blev det tydligt hur man pratade om sin verksamhet och var man lade energin. "Dokumentationen är en bra beskrivning av hur vi pratar på den här avdelningen." Att få pratandet svart på vitt gjorde att man snabbare kunde säga "På den där avdelningen verkar det inte så roligt att jobba".

Någon annan konstaterade att "det blev tydligt hur många hinder – och få möjligheter – vi pratar om när vi diskuterar X".

Eftersom man har sett sin diskussion i tryck blir det också lättare att känna igen "återfall" i det pratande man bestämt sig för att lämna bakom sig eftersom det inte ledde någonstans.

Detta tolkar jag som att dokumentationen bidrar till att belysa hur man pratar och därmed också

göra det möjligt att ändra riktning på sina samtal.

Ett annat svar var att eftersom vi var utomstående fanns det anledning att fördjupa och förklara sina resonemang – annars hade vi inte fattat vad man menade – men det gjorde samtidigt att det blev klarare både för en själv och för alla andra i gruppen vad det var man ville förmedla.

Ytterligare ett annat svar var att för att vi (samtalsledarna) skulle vara säkra på att vi hade förstått omformulerade vi det vi trodde att man ville uttrycka (inte det man sa) och prövade på så sätt olika tankar som gruppen kunde stödja eller protestera emot.

Detta hade man uppfattat som en hjälp i att kunna formulera sig själv – ibland vet man vad man vill säga men inte hur. Genom att testa olika formuleringar kunde vi hjälpa till att precisera den känsla eller upplevelse man ville beskriva.

## **Dokumentationen**

### **Att skriva den**

Den skriftliga dokumentationen kan aldrig bli heltäckande. Eftersom vi har valt att anteckna på en väggtidning försvinner redan där en del information. I omvandlingen till en löpande text

med de begränsningar mitt egna ordförråd och/eller förståelse för det som sagts sätter gränser finns ytterligare ett moment som kan medverka till att saker försvinner eller förvrängs.

Det är inte heller min ambition att allt skall vara med. Texten skall snarare ”spegla det samtal som fördes utan avdrag eller tillägg av betydelse”. Det är därför av största betydelse att texten går till samtalsdeltagarna för synpunkter/ godkännande. Detta för att säkerställa att grundmaterialet är en rättvisande bild av samtalet. Texten måste kunna stå för sig själv. Man skall inte ha behövt delta i samtalet för att kunna ta ställning till det som sades.

När jag skriver dokumentationen försöker jag vara så trogen mot det som man velat uttrycka som möjligt. Eftersom även andra än de som deltog i samtalet skall kunna läsa den måste en del saker förtydligas eller beskrivas så att det som står i texten får sammanhang, även om det inte nödvändigtvis måste förklaras för dem som deltog i samtalet.

Även om dokumentationen aldrig kommer att visas för någon annan än samtalsdeltagarna försöker jag vara mån om att den, om man senare önskar, skall kunna visas för andra. Dvs jag försöker hela tiden ha i huvudet hur ord och nyanser skulle kunna uppfattas av andra. Det gynnar ingen om texten bidrar till att förvärpa saker eller ställer samtalsdeltagarna eller andra

intressenter i dålig dager. Det innebär inte att man får väja för ”svåra” saker.

Om gruppen/någon i gruppen har pratat om ett ämne kan man inte hoppa över det, men man kan, i den mån det går, beskriva det på ett sådant sätt att en utomstående faktiskt kan förstå varför det beskrivs på det här sättet, även om man inser att man själv är en del av situationen.

Detta är bland det svåraste i själva textproduktionen – att försöka tvätta samtalet utan att bleka det. Det innebär att i samtalet kan man ha redogjort för en del exempel för att åskådliggöra en typ av situationer. Då tar jag inte alltid med själva exemplet i dokumentationen, men försöker ändå förmedla den känsla man har fått eller de konsekvenser man har uppfattat.

### **Att godkänna den**

Som jag tidigare nämnt är det av största vikt att texten går tillbaka till samtalsdeltagarna för synpunkter och kommentarer. Att godkänna dokumentationen innebär inte att man håller med om allt i den, bara att man håller med om att det var detta som samtalet handlade om. Även i detta moment brukar jag påpeka att det är bra om man läser och godkänner texten utifrån att andra skall kunna läsa den (även om det inte kommer att ske).

Det vanligaste var att vi inte fick några synpunkter alls. Det är svårt att veta vad det beror på; att texten är lysande, att man inte har läst den, inte vet vad man skall säga. Det kan vara många olika saker, men det grundläggande kanske ändå är det jag skrev om ovan: att man inte ser det som en gemensam uppgift att få till en relevant text och/eller att vi har misslyckats med att förklara meningen med texten. Den gemensamma texten kanske inte anses som en viktig del, när man väl har sagt det man har sagt så är man nöjd, oavsett hur vi genom texten har lyckats förmedla det som har sagts.

I alla fall, för det fortsatta arbetet är det i högsta grad viktigt att dokumentationen verkligen speglar det samtal som fördes. Utan denna trygghet/säkerhet kan samtalet ifrågasättas som rent påhitt eller i alla fall minska i värde som ett underlag för att resonera kring arbetsplatsens arbetsmiljörisker.

Det har också hänt att någon har velat lägga till sådant som har gått stick i stäv med det som sades på mötet. Just i detta fall lämnades synpunkterna anonymt (medvetet eller omedvetet) så vi kunde inte gå tillbaka och fråga vidare vad som menades.

Denna gång löste vi det så att vi bortsåg från synpunkterna i dokumentationen, men vi tog upp dem på nästa möte. Detta för att de synpunkter som kom fram mycket väl kanske borde vara med i texten för att spegla

verksamheten och på så sätt ge gruppen en chans att diskutera ämnet innan det dokumenterades, dels för att kolla med hela gruppen om de hade uppfattat att detta sades på det första mötet (även om inte vi hade hört det).

Men vi tog också upp det för att markera att vi från personalavdelningen inte vill användas för att framföra sådant man inte själv kan tänka sig att säga. Om detta var avsikten eller ej, vet vi inte, men med tanke på dels de formuleringar personen ville lägga till och att ingen tog upp ämnet vid senare tillfällen så ligger en sådan tolkning nära till hands. Där satte i alla fall vi gränsen för hur vi vill att vi själva och fokusmetodiken kan användas. Arbetssättet är inte ett instrument för att sätta dit folk, hämnas eller skälla på chefen eller enskilda medarbetare.

### **Hur man kan använda den**

Dokumentationen blir gruppens arbetsmaterial och det är de som använder den på det sätt de anser mest lämpat. Jag är en stark anhängare av att man skall kunna visa upp berättelsen för utomstående: kollegor, kunder, politiker mfl. Kanske inte i första hand för att faktiskt visa upp den utanför arbetsplatsen utan därför att jag tror att när man ser sina ord i skrift får man ofta ett annat förhållande till dem. Då ser man hur det låter och det blir mer uppenbart att man ofta pratar om sådant som har med andra

människor att göra; vill vi prata om våra kunder, politiker etc på det här sättet? Vill vi att andra pratar om oss på det här sättet och vilken nytta gör det?

Det är en del av den analys av det interna pratandet som måste till för att kunna göra realistiska och relevanta arbetsorganisatoriska riskbedömningar. Om vi inte kan visa dokumentationen för våra intressenter – vad säger det om oss och vår verksamhet?

En sak är att det kan göra ont att läsa om att andra har missuppfattat ens goda ambitioner och det kan kännas orättvist att detta inte har uppfattats som man hade tänkt sig. En annan är om texten faktiskt förvärrar möjligheterna att ta upp en diskussion med de intressenter man skulle vilja komma till tals med; att tex texten uppfattas kränkande och att texten i sig därigenom sätter stopp för konstruktiva resonemang om hur det skulle kunna bli annorlunda.

Ett annat användningsområde som jag ser som i högsta grad intressant är att om man gör den här typen av berättelse med jämna mellanrum kommer man att få en god dokumentation över verksamhetens utveckling, vilka frågor som ökar och minskar i aktualitet och intresse mm, vilket innebär att man också får ett slags inbyggd utvärdering i metodiken.



Vid ett tillfälle lämnades dokumentationen ut till en person utanför gruppen innan den hade godkänts. Detta orsakade en del upprördhet. Även om jag personligen i detta fall tyckte att det var fullt förståeligt så är det inget jag rekommenderar. Det är viktigt att de överenskommelser man har i gruppen om hur man kan använda texten hålls. Därför är det också viktigt att man tar upp frågan i gruppen – vad är det för text och hur skall vi hantera den?

## **Boken**

Vi valde att erbjuda grupperna en bok som stöd för den analys och riskbedömning som vi ville åstadkomma. Det var helt frivilligt att använda sig av den, men vi ville ändå från personalavdelningens sida erbjuda något utöver vår egen tid. Något som man kunde välja att ta in i sin egen takt och själv ta ställning till.

Boken lämnades inte ut för att läsas som en lärobok utan vi poängterade att den var för att vi alla skulle kunna ta ställning mot något ”tredje”, något som ibland kan vara enklare än att behöva ta ställning till det som sägs här och nu. Ibland behöver man också fundera lite över sakernas tillstånd innan man säger något.

På ett av de första återbesöken var det ingen som hade läst boken, vilket i sak kanske inte gjorde något (det var ju frivilligt) men det kändes ändå som slöseri att dela ut böcker om de inte

användes. Detta gjorde att vi till nästa grupp bara lånade ut böckerna. I gengäld fick avdelningen behålla ett par exemplar till referensbiblioteket. När vi vid andra mötet ville ha in dem så var det ett flertal som absolut inte ville släppa dem ifrån sig så vi lämnade kvar de flesta.

Eftersom vi inte har gjort någon formell uppföljning vet vi inte exakt vilken inverkan boken har haft, men jag skulle ändå rekommendera att i alla fall ha i bakfickan någon form av "eget stöd" att dela med sig av. Man kanske skulle kunna ha några olika typer av texter som man skulle kunna dela med sig av beroende på hur samtalet utvecklar sig och vilken typ av frågor som den aktuella gruppen brottas med.

Vid ett tillfälle föreslog vi att man kanske skulle ha glädje av att diskutera ledarskap och medarbetarskap: vilka bilder och förväntningar man har på varandra i dessa frågor. En sådan diskussion kan vara svår att ta upp eftersom det lätt kan komma att handla om sådant som hänt och framkallar känslor av att bli anklagad och/eller behov av att försvara sig.

Ett sätt att inleda sådana samtal skulle kunna vara att se en film eller ett TV-program och gemensamt fundera kring hur man kan se på ledarskap, medarbetarskap mm. I sådana diskussioner kommer det att visa sig vilka bilder de inblandade har av dessa frågor utan att man

behöver komma in på personfrågor i gruppen. Exempel på sådana program skulle kunna vara någon av de aktuella dokusåporna: Farmen, Robinson mfl, men det skulle lika gärna kunna vara en artikel, en föreläsning eller dylikt.

## **Analysen**

Vid den andra träffen, återbesöket, hade vi tänkt att vi tillsammans med gruppen skulle kunna diskutera och resonera kring vad vi tidigare hade pratat om. Som jag tidigare nämnt var det varierande på vilket sätt de olika grupperna hade tagit sig an uppgiften och vilka förväntningar man hade på insatsen. Två saker har jag tyckt varit svårare än andra.

Det ena är hur man uppmärksammar sådant man vill uppmärksamma utan att gruppen eller enskilda individer i den känner sig anklagade, nertryckta eller liknande. I grunden tror jag att man kan säga nästan vad som helst om man gör det med ett gott hjärta, men det gör det inte alltid lättare.

Vid något tillfälle valde vi att berätta för chefen innan återbesöket ungefär vad vi skulle vilja säga. Att vi valde chefen är dels därför att det är den person som har bjudit in oss och därmed den som egentligen leder mötet, dels för att det tyvärr ofta är så i dagens arbetsliv att om något inte fungerar så tycker man att det är chefens "fel". Oavsett varför det är som det är ville vi

ändå ge chefen en chans att förbereda sig på problemställningen och kanske också fundera över hur man skulle kunna fortsätta diskutera saken vid andra tillfällen.

Det är heller inte troligt att gruppen skulle vara hjälpt av att vi uppmärksammar en mängd risker. Vi har istället försökt uppmärksamma någon eller några, som vi tror, ”nyckelrisker” och i samband med detta försökt redogöra för varför vi tror att detta är av betydelse för gruppen att fortsätta resonera kring.

Vi kan ha en teori eller idé om vad som bör uppmärksammas, men vi kan också ha missuppfattat en mängd saker, vilket gör att gruppen själv måste ta ställning till om det vi har uppmärksammat är relevant eller ej för dem. Vi säger således inte ”så här är det hos er” utan försöker hålla tonen av att ”skulle det kunna vara så här?”. Ett mått av osäkerhet och ödmjukhet i presentationen av en eventuell analys/riskbedömning är att rekommendera.

Detta leder till svårighet nummer två. Hur gör man när reaktionen från gruppen uteblir? När man inte vet om det man säger är helt obegripligt, irrelevant eller kanske till och med helt omöjligt att prata om på arbetsplatsen? Vi kan bara spekulera i orsaken till att en del grupper inte säger så mycket, varken när det gäller att ta egna initiativ när det gäller riskbedömningen eller att reagera på det vi från personalavdelningen har att säga.

En orsak som jag tror är den mest vanliga är att man inte riktigt vet vad man skall säga. Det är sällan vi reflekterar över vårt sätt att prata, pratets konsekvenser eller ens över hur arbetslivet i stort eller hur vår egen verksamhet ser ut och utvecklas. Tystnaden kan helt enkelt vara en ovana att formulera sig kring den här typen av frågor och arbetsmiljörisker.

Att formulera sig kring de här frågorna tycker jag själv är svårt och också en av grundanledningarna till att jag ville skriva den här rapporten. Nu tvingar jag mig själv att formulera mig och andra kan använda mina texter att ta ställning utifrån, allt från "Hallå, hon är på helt fel spår" och "Jaha, så kanske man kan se det på?" till "Detta förklarar ett och annat". Jag återkommer till denna fråga i de senare kapitlen: Att analysera fokusinspektioner och Du måste själv ta ställning!

# Analysera fokusinspektioner

---

## Om kapitlet

Om du nu har läst boken från sida 1 och framåt har du fått reda på hur vi hade tänkt oss att genomföra interna fokusinspektioner, några övervägande och ställningstagande kring varför vi valde det angreppssättet samt några praktiska erfarenheter från själva genomförandet. Nu återstår det svåraste med allt detta och det är att analysera vad det är man hör.

Vad man "hör" i samtalet påverkas av vilka öron man har, dvs vad de tidigare har hört och varit med om och hur man har tolkat det. Eftersom vi "hör" olika saker i ett samtal är det så viktigt att vi i grunden är överens om dokumentationen.

Dokumentationen blir så att säga utgångspunkten för var och ens analys och riskbedömning. Den blir det man kan gå tillbaka till. Själva samtalet har därmed försvunnit som material för andra att ta ställning till.

För att kunna ställning till vad som är hälsosamt respektive inte hälsosamt genom ett samtal eller en dokumentation måste man ha en uppfattning om hur arbetslivet ser ut, vart det är på väg mm. Annars blir analysen bara full av åsikter (om än väl tänkta) istället för en väl grundad analys om vad som bör utvecklas, vad som bör undvikas etc.

I det här kapitlet tänkte jag visa hur vi har resonerat när vi har analyserat och bedömt de samtal/dokumentationer vi kommit i kontakt med. Jag beskriver också några ställnings-taganden som påverkar vad jag hör och vilka konsekvenser det skulle kunna få för verksamhet och arbetsmiljö.

Exemplen är eller kommer aldrig någonsin att bli fullständiga. Se dem som just de exempel på bedömningar de är. Så länge dokumentationen är godkänd som en rättvisande bild av verksamhetens sätt att prata kan någon annan alltid göra sin egen bedömning/analys.

### **Så analyserar man inte**

Det är lätt att förledas att tro att det som kommer upp i samtalet är det som skall åtgärdas. Tex: bråkiga kunder, oförstående politiker, dåliga chefer, för lite resurser, konstiga kollegor. Att ha problem i en verksamhet är fullt normalt och är egentligen inget som har med hälsa att göra. Det ingår i alla jobb att lösa verksamhetens olika problem.

Det som däremot kan påverka hälsan är om man inte känner att man kan komma tillrätta med problemen; att man känner sig hindrad, att man inte kommer tals, att man gör fel saker och därmed slösar med resurser etc.

## **Så kan man analysera**

Ovan skrev jag kort om hur man inte analyserar. Det jag tycker att man genom en fokusinspektion kan analysera, reflektera över och ta ställning till är:

☞ Vilka ämnen pratar man om resp. pratar man inte om? Verkar samtalsämnena vara sådant som du/vi/ni ser som relevanta? Är det något man inte pratar om och varför?

☞ Om man pratar om problemen på det här sättet verkar det troligt att man kommer att kunna komma tillrätta med dem i framtiden?

## **Begränsningar i analyserandet**

Analysen kan egentligen bara sägas gälla för den grupp som har deltagit. Eftersom vi vill att fokusinspektionen i så hög grad som möjligt skall utgå från de samtal som normalt förs på avdelningen och skall kunna användas i den fortsatta verksamheten, har vi velat att det är de vanliga arbetsgrupperna som deltar i samtalen. Det har bland annat inneburit att vi har haft grupper från några stycken till dryga 20-talet deltagare.

Det innebär också att vi vid något tillfälle har genomfört en fokusinspektion tillsammans med ett samverkansorgan som i sig representerar ett flertal olika verksamhetsområden, men som rent



organisatoriskt tillhör samma enhet och därmed har samma chef. En sådan inspektion blir annorlunda eftersom de inte har så många dagliga verksamhetsproblem att resonera kring.

Oavsett detta, är det så att de frågeställningar man inte löser på arbetsplatsträffen skall skickas vidare i samverkansorganisationen och då hamnar de i denna grupp. På så sätt påverkar ju gruppen på vilket sätt olika verksamhetsproblem hanteras och hur dessa kopplas till risker i arbetsmiljön.

Det är därför viktigt att i sammanhanget påpeka att ingen grupp är ointressant att genomföra fokusinspektion med, men de blir annorlunda beroende på vilken typ av grupp det handlar om.

### **Inga knäppskallar**

Jag vill betona att de berättelser som skapats genom fokusinspektionerna är ett resultat av att kloka, professionella, engagerade medarbetare beskriver det de ser som relevant för sin arbetsplats.

Jag hoppas att detta framgår av texten och att ingen kan dra slutsatsen att de exempel som återges är ett resultat av att personerna på de aktuella arbetsplatserna är särdeles okunniga, oprofessionella, överkänsliga osv.

Det är snarare så att de är särdeles modiga och engagerade i sitt arbete. Hade de inte varit kunniga och engagerade i sitt arbete hade de inte heller varit otillfredsställda med sådant som inte fungerar. Då hade de antingen inte uppmärksammat sakernas tillstånd eller inte brytt sig.

Skulle någon annan slutsats kunna dras av exemplen är det endast på grund av min oförmåga att förmedla detta engagemang på ett bra sätt.

## **Några exempel:**

### **Att inte prata om komplexa saker**

Om man i en grupp verkar ha svårt att prata om komplexa ämnen bör det uppmärksammas. Avsaknaden av dessa frågor skulle kunna tolkas som att man inte har några sådana frågor att diskutera och att allt därför är frid och fröjd. Det skulle också kunna vara ett tecken på att man inte har någon vana av/tradition att kommunicera om den sortens frågor.

Om man, som jag, tror att för att vi skall kunna göra ett så bra arbete som möjligt behöver prata med varandra om komplexa frågor; hur vi ser på varandras roller och funktioner, hur vi påverkar varandras arbeten, hur vi tar vara på varandras kompetens, samarbetsmöjligheter etc så skulle jag i alla fall uppmärksamma detta för gruppen.

Om man inte kan prata med varandra om verksamhetens olika aspekter lär man nog inte komma tillrätta med de (idag okända) problem man har framför sig. I alla fall minskar chanserna till goda verksamhetslösningar, vilket i sin tur ökar riskerna för ohälsa.

Ur åtgärdssynpunkt är det inte helt enkelt att beordra fram goda samtal. De kommer allteftersom man känner sig någorlunda säker och trygg i gruppen. Det var därför vi föreslog att man skulle kunna se på ett avsnitt från Farmen för att därefter diskutera vilka bilder av medarbetarskap och ledarskap det förmedlar och vad man tycker om det och varför.

Ett annat exempel på en sådan aktivitet var att studera och diskutera den TV-serie som utspelade sig på ett servicehem i Göteborg. En sådan aktivitet skulle kunna öka förståelsen för och förmågan att i den egna verksamheten ta ställning till vad som är bra vård, trevligt bemötande mm.

Att förstå hur andra tänker och resonerar skapar en viss trygghet även om man inte tycker likadant (eller tom tvärtemot). Det gör det lättare att förstå varför vissa saker händer och det gör det lättare att se vad som kan komma att hända.

## **Att utesluta/förminska en yrkesgrupp**

I en annan grupp var det stora samtalsämnet hur man skulle kunna samarbeta över både professionella och geografiska gränser. I det här fallet samarbete förskola/skola. Även om de lade mycket tid på att prata om ämnet var det mesta ägnat åt att rättfärdiga varför det var svårt att sätta igång; man förstod inte varför, man hade olika arbetstidsavtal och befann sig i olika byggnader vilket gjorde det svårt att träffas osv.

Även om vi som samtalsledare inte på rak arm visste vilka som tillhörde skola respektive förskola kunde vi ändå höra att det var en övervikt åt att skolpersonalen inte riktigt visste varför de skulle samarbeta med förskolan, medan förskolepersonalen mer ägnade sig åt de praktiska hindren. Utöver dessa yrkesgrupper finns ytterligare några representerade inom enheten.

Nu var det en ganska ny tanke (i alla fall i praktiken) just på denna skola att man ville öka samarbetet. Än så länge hade det inte gett upphov till några större slitningar, men vi valde ändå att uppmärksamma på vilket sätt en sådan verksamhetsfråga skulle kunna bidra till ohälsa på lång sikt.

Om vi förutsätter att diskussionerna i framtiden skulle fortlöpa på det sätt som de gjorde under fokusinspektionen var vi nog alla överens om att ett eventuellt samarbete inte skulle underlättas.

Om detta samtalande skulle fortsätta under en längre tid och inget händer i själva sakfrågan skulle detta kunna uppfattas av någon av yrkesgrupperna som att deras kompetens inte är tillräckligt viktig för andra yrkesgrupper. Ett enkelriktat intresse som jag liknade vid att stå vid dörren och knacka, se att bakom dörren pågår verksamhet som jag skulle kunna bidra till, men medvetet inte bli insläppt till. Att inte känna att en kompetens räknas, oavsett om det är personligen eller som yrkesgrupp, gynnar inte någons hälsa.

Ingen kan säga att det kommer att bli så, men resonemanget att en sådan utveckling skulle kunna leda till ohälsa kan man komma överens om. Eftersom man har uppmärksammats på risken så minskar förhoppningsvis risken för att utvecklingen går så långt.

Just i det här fallet hade man en lång tradition av att arbeta i flexibla arbetslag, dvs de sattes samman allteftersom verksamheten utvecklades och efter vad som var aktuellt just då. Lagen var inte fastlagda för evigt. Detta såg vi som ett organiserande som talade för att man så småningom skulle kunna hitta goda arbetsformer och gemensam nytta av att samarbeta.

Ett annat alternativ skulle vara att man kommer överens om att inte längre lägga ned tid på att hitta samarbetsområden, så att man istället skulle kunna ägna sin profession åt aktiviteter som i alla fall inte slösar med ens tid.

### **Att prata om sig som ett offer**

Om samtalet handlar om att man inte kan påverka sin situation, att man sitter fast i den situation man är på grund av "alla andras" handlingar, fel mm kan man också vara orolig för att gruppen inte kommer att kunna komma tillrätta med sina problem. Om man pratar som om man inte har något handlingsutrymme lär man heller inte kunna ta sig något. Då blir alla möjliga lösningar på problemet att andra skall göra annorlunda, förstå saker bättre och så vidare.

Att känna sig som ett offer eller att prata om sig själv/gruppen som ett offer riskerar att försämra hälsan. Att inte tro sig om att kunna påverka sin situation, att inte kunna ta sig det handlingsutrymme man ser som nödvändigt för att göra ett bra jobb, riskerar att leda till ohälsa.

Hur man har hamnat i det här "pratet" kan ha olika orsaker. Det viktiga är att man klarar att vända destruktiva samtal som bara bekräftar handlingsförklaringen för samtliga inblandade till att prata om det man faktiskt kan påverka; tex hur skall vi använda de resurser – tid, pengar mm – som vi faktiskt har så bra som möjligt, hur kan vi öka vår förståelse för vår omvärld så att vi bättre kan samverka med den, hur kan vi berätta för andra i vår omgivning hur deras agerande påverkar oss, osv?

Ett kännetecken för denna typ av ”offersamtal” är att de ofta handlar om ”andra” och i mindre utsträckning om den verksamhet man är en del av. Är man ett offer finns det ingen anledning att prata om hur man organiserar sig och varför man gör som man gör eftersom det bara har blivit som det blivit eftersom andra ”väljer åt en”.

Tanken och pratet leder därför till slutsatsen att andra skall välja annorlunda. Man är själv inte delaktig i att det har blivit som det blivit och kan därför inte ändra på något eller i så fall i mycket begränsad omfattning.

Motsatsen är förstås en verksamhet där det av samtalet framgår varför man gör som man gör, dvs handlingarna är en följd av medvetna, om än inte gemensamma, så i alla fall kända, överväganden.

## **Några andra ställningstaganden**

Nedan följer några andra ställningstaganden som påverkar vad jag hör och inte hör i samtal om arbetslivet. Även om dessa exempel inte är direkt knutna till de fokusinspektioner vi gjort i Staffanstorp, är det ändå min erfarenhet att följande kan sägas vara frågeställningar och problem man brottas med på lite olika ställen i verksamheter i Staffanstorp, men även på andra ställen.

## **Om vår autonomi förminsas**

Autonomi är inte det mest vanliga ordet i svenska språket. *Autonom* betyder enligt Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) *självständig, självbestämmande, självstyrande*. Jag är övertygad om att vi själva väljer – ibland dåligt, ibland oinformerat, ibland för att det är lättaste vägen, ibland för att det just nu är det minst dåliga alternativet – men vi väljer. Detta skulle kunna räknas som en rent filosofisk fråga, men är för mig en mycket praktisk fråga.

Om utgångspunkten är att vi alla väljer att göra det vi gör och att var och en är tillräckligt vuxen för att klara det blir många ställningstaganden annorlunda än om man tror att andra måste tas om hand, skyddas, att man skall få människor att..., att vi måste motiveras (annars latar vi oss bara) osv.

De flesta av oss är uppfostrade att göra som vi blir tillsagda – först av föräldrarna, därefter i skolan, kyrkan, lumpen eller var vi nu har befunnit oss. Det är inte en tradition man går ifrån när man kommer till arbetslivet. Visst är det skönt att slippa tänka och bli omhändertagen, men i längden fungerar det inte. Speciellt inte som jag tror att arbetslivet faktiskt i allt högre fart går mot att man avkrävs att utöva sin autonomi.

De flesta av oss ställs dagligen i situationer där vi måste fatta beslut. Om man inte vet hur man



skall göra kan man alltid fråga chefen eller titta i policypärmen, men det håller oftast inte i praktiken. Jag måste fatta ett välgrundat och motiverat beslut som jag kan stå för gentemot kunden, andra kunder, kollegor, lagen etc.

Detta gäller inte bara arbetslivet utan samhället i stort, vi accepterar i minskande grad att inte få ett besked snabbt, vi accepterar i minskande grad att argumentet för andras handlingar reduceras till "jag följde bara reglerna". Vår omgivning, inklusive vi själva, kräver att man själv tar ställning till rimligheten i att göra som man gör.

Även om det kan finnas en viss trygghet i att inte utöva sin autonomi (det är lättare att skylla på någon annan då) kan man i de flesta arbeten inte komma undan konsekvenserna av att andra utgår från att det jag gör är en följd av medvetna och övervägda val. Att betrakta sina medmänniskor som autonoma får således konsekvenser inte bara för hur jag ser på mina kollegor utan även hur jag ser på kunder och andra intressenter.

Solsidan av ett stärkt utövande av autonomi är att jag automatiskt också blir sedd och hörd. Mitt bidrag till verksamheten, mina ställningstaganden blir tydligare både för mig själv och inför andra. Skall vi klara arbetslivets ökande komplexitet måste vi dela med oss av det vi kan och ta in så mycket som möjligt av andra, och kanske framförallt pröva våra egna beslut i samtal med andra så att det blir bättre och bättre för var gång.

Det som eventuellt kan räknas till skuggsidan av samma mynt är att om jag blir sedd kan jag också bli synad. Om det jag gör är en följd av mina egna övervägande och beslut kan jag också ställas till svars för dem. Det gäller att veta varför man gör som man gör och kunna motivera det (även de gånger man i efterhand inser att det inte var något lyckat beslut).

Jag har vid några tillfällen kommit i kontakt med organisationer som tycker sig arbeta efter ovanstående utgångspunkter, men som inte har förstått att om jag skall fatta välgrundade beslut måste jag veta en massa om min verksamhet.

Dvs för att jag som enskild skall kunna ställas till svars för det jag gör måste transparensen i verksamheten vara hög. Det innebär att jag måste ha deltagit i samtal om vilka ambitioner vi har med vår verksamhet, hur vi hanterar olika typer av frågor, vad som är acceptabelt och inte, vad som är på gång framöver mm. Annars är risken stor att jag gör utfästelser som sedan inte kan uppfyllas eller att jag inte vågar göra något alls. Speciellt inte om man några gånger har lovat sådant som andra sedan har omöjliggjort.

Att prata om sig själv, kollegor, kunder, samarbetspartners som om de inte vore autonoma är för mig inte den bästa vägen att hitta hållbara sunda överenskommelser och verksamhetslösningar. Risken för ohälsa ökar.

### **Om planering, flexibilitet och stabilitet**

Alltfler arbeten innehåller ett större mått av oplanerade insatser. Planeringen blir då inte i första hand ett instrument för att veta exakt när man skall göra vad utan en grundtanke om vad som behöver bli gjort och vilket handlingsutrymme som finns.

Det är mer sannolikt att det händer något som kullkastar även den bästa planering än att man kan utföra allt exakt som det var tänkt.

”Störningarna” kan bestå av enkla saker som telefonsamtal eller mer genomgripande såsom oplanerad frånvaro, nya uppdrag etc.

Om utgångspunkten i de resonemang som förs är att verksamheten är fullt planeringsbar, kommer därför varje liten störning att bli just en störning, dvs ett hinder för att upprätthålla den ursprungliga planeringen. Om utgångspunkten i resonemangen istället är att det faktiskt är normalt med ”störningar” kan man organisera sig efter det och kan därför bättre hantera det som händer.

Detta resonemang gäller även det faktum att arbetslivet inte bara blivit mer turbulent ur planeringssynpunkt utan även ur arbetskraftssynpunkt. Det är en del av arbetslivets villkor att hantera att vi själva och kollegor inte alltid är på jobbet utan istället är föräldralediga, studerar, har semester osv.

Om verksamheten byggs upp så att alla alltid måste vara på plats har man därmed byggt in en stor sårbarhet vid dylika tillfällen. Detta är inte bra, varken för den som är frånvarande eller för dem som är kvar på jobbet.

Det gäller således att trots turbulensen kunna upprätthålla någon form av kontinuitet och stabilitet så att verksamheten kan fortlöpa.

Stabilitet kan åstadkommas på olika sätt. Ett är att man styckar upp verksamheten i många delbitar och klart definierar vad varje bit skall göra. Befattningsbeskrivningar, regelverk och rutiner styr vad, hur och när saker skall göras.

Stabiliteten ligger i att alla vet vad som förväntas av dem – det står i befattningsbeskrivningen – och man vet vart man skall vända sig när något inte fungerar eller är oklart. Rutorna i organisationsschemat är tydliga och befälsordningen kristallklar. Behöver något justeras görs det genom befälsordningen.

Detta har på många sätt visat sig ohållbart, det tar för lång tid att korrigera alla inblandades insatser och det har visat sig allt svårare att en liten del av arbetsstyrkan skall tänka och planera för resten.

Ett annat sätt att skapa stabilitet är att skapa strukturer som underlättar att förstå den verksamhet man är en del av. På så sätt blir det allas sak att hjälpa åt att stabilisera

verksamheten, dock ej genom ordergivning utan genom att man vet hur man kan bidra till det som behöver bli gjort.

### **Om komplexitet, beroende och samarbete**

För att kunna fatta de beslut som behöver fattas i varje situation och med den tid som finns till förfogande krävs en mängd information som man måste ta hänsyn till simultant. Idag kan man med den teknik som finns sprida oerhört mycket information på kort tid. Man kan därmed säga "att det borde du veta" och ställa krav på att alla vet allting hela tiden.

Detta är oftast ett orimligt och orealistiskt krav för de flesta av oss. Tiden för att läsa allt som rör ens arbete är oftast inte praktiskt möjlig att avsätta, kanske inte heller att alltid tänka på alla aspekter av ens handlande i just det ögonblick den utförs.

För att kunna lösa de uppdrag man i verksamhetens namn har tagit på sig krävs därför en mycket högre grad av samarbete och samverkan. Den högre graden av självständighet gör således (paradoxalt?) att arbetet samtidigt går mot en högre grad av samarbete och samverkan.

För att klara av det evolutionära organiserandet krävs att samarbetet med samtliga inblandade fungerar. Om jag i mötet med mina kunder skall kunna göra realistiska överenskommelser måste

jag veta tillräckligt om vad verksamheten totalt kan prestera eftersom det ofta inte bara är jag själv som skall bidra till att överenskommelsen hålls. Jag måste kunna ta ställning till om den samverkan/samarbetet jag är en del av klarar att jag gör den här överenskommelsen. Även om det bara är jag som tar på mig en uppgift tar det ändå tid från annat jag skulle kunna göra, vilket indirekt skulle kunna påverka andras möjligheter att göra överenskommelser.

En grundförutsättning för att åstadkomma ett fungerande samarbete är att man kan samtala med varandra. Det är i samtalandet som man kan förstå vilka begränsningar, villkor och möjligheter det finns för att få till stånd ett väl fungerande organiserande. Det är i samtalandet som man kan hantera de många perspektiv man behöver ta hänsyn till för att klara av att ta ställning å verksamhetens vägnar. Det är i samtalandet man kan hantera den stora mängd information som finns och därmed också ta vara på den samlade kunskapen på enheten.

### **Om då, nu och sen**

En annan aspekt som jag inte gärna vill glömma bort är att det inte alltid är nuet eller historien som påverkar vårt arbetsliv utan även framtiden. Ofta är det oron inför framtida uppgifter som gör att man inte mår bra nu. Även om man skulle kunna bevisa med statistik eller andra mått att arbetsbelastningen inte är högre

än förra året eller arbetsuppgifternas karaktär inte är annorlunda än på andra ställen så kan tex hopplösheten kännas större.

Att ha det tufft att hinna med och ett högt tempo kan vara helt OK om man vet att man klarar det. När man kan se att framtiden känns mer osäker eller att "arbetstoppen" känns som en hel bergskedja då påverkar även det ännu inte inträffade hur man mår.

Exempel på sådant är när man vet att arbetsgruppen kommer att förändras, tex vid föräldraledighet, att folk slutar etc och man ser framför sig ett produktivitsbortfall på grund av nyrekrytering, introduktion mm.

### **Uppmärksamma det hälsosamma**

När man skriver om arbetsmiljö är det lätt att uppmärksamma alla de risker man ser och hör. Även om jag inte har fokuserat på det i denna rapport vill jag ändå poängtera att det är lika mycket värt att uppmärksamma de goda resonemangen, dvs det som ligger i linje med det man ser som hälsosamt. Detta för att diskussioner om åtgärder inte bara skall fokusera på att hitta lösningar på det man ser som riskfyllt utan också stärka det man ser som värt att ta vara på.

## **Du måste själv ta ställning!**

I förra kapitlet beskrev jag några exempel på bedömningar på sådant man kan höra i ett samtal. För att veta vad man hör och vilka konsekvenser det kan få i olika perspektiv måste man ha en uppfattning om hur man tror att arbetslivet utvecklas, vad som krävs för att klara av den verksamhet man är en del av, vad som är önskvärt och vad som är nödvändigt.

Uppfattningen kan vara rätt eller fel, men den måste vara väl grundad och formuleringsbar så att jag kan berätta om den och så att andra kan diskutera och ta ställning till den. Om man inte har någon uppfattning om vad som är god verksamhet, gott organiserande, gott ledarskap går det antagligen inte heller att göra en bedömning av det man hör och ser. Då blir samtalet bara en grå massa av ord varur man inte kan särskilja vare sig goda eller mindre goda resonemang.

Vilka svårigheter vi än har haft med att hitta ett upplägg som fungerar, lösa de praktiska frågorna som uppstått, formulera dokumentationerna osv så är det absolut svåraste, enligt min mening, att ha en egen uppfattning mot vilken jag kan göra en bedömning av om ”så som man pratar” är bra eller dåligt för verksamheten och hälsan.

Om jag inte hade haft uppfattningen att det är viktigt att kunna samtala om relevanta ämnen på en arbetsplats hade jag inte heller gjort



bedömningen att en sådan oförmåga kan bidra till ohälsa. Jag kanske fortfarande hade tyckt att de pratar om ofarliga saker och sådant man lätt kan vara överens om utan att behöva stå till svars för eller förklara sin ståndpunkt i någon högre grad, men jag hade inte kunnat redogöra för varför jag kan se att det kan bli/vara en risk ur arbetsmiljösynpunkt.

Om jag inte hade haft uppfattningen att det är ohälsosamt att beskriva sin situation som om ens kompetens inte räknas, att bli osynliggjord, inte känna sig betrodd osv skulle jag inte göra bedömningen att det skulle kunna leda till en risk på arbetsplatsen.

Om jag inte hade haft uppfattningen att arbetslivet kräver (i allt ökande grad) ett stort personligt och professionellt handlingsutrymme skulle jag kanske inte uppfatta samtalen om att känna sig beskuren och helt beroende av andras val och välvilja som ohälsosamma. Jag kanske bara skulle säga "Gilla läget – arbetslivet är inte roligare än så här!"

Om jag inte hade haft uppfattningen att vi människor är aktiva väljande personer som vill göra ett bra arbete och känna oss stolta över det, skulle samtal om att känna sig hindrad, ifrågasatt eller om oro för att ens kompetens inte räcker för att klara av det man ser som nödvändigt inte säga mig något. Nu säger det mig att det finns risk för att man för varje dag alltmer kommer att känna att man sitter fast på

en arbetsplats man inte ens klarar att ta sig ifrån. Att känna sig som ett offer för omständigheterna är inte hälsosamt! Jag skulle också göra bedömningen att det är ett problem för arbetsplatsen – inte i första hand ett individuellt problem.

Jag har här redogjort för några ställningstaganden som självklart styr vad jag hör och vad jag inte hör. Det är fortfarande inte några sanningar, jag kan vara på helt fel spår, men genom att jag ”blottar” mina argument kan de också diskuteras och skulle den här rapporten bidra till att någon enda känner sig stärkt i att ta ställning till arbetslivets utveckling är jag helnöjd, oavsett om han/hon tycker som jag eller tar tvärt avstånd från det jag försöker formulera.



## **Inför nästa gång...**

---

### **Om kapitlet**

I efterhand är det alltid lättare att veta vad man borde ha gjort. Visst hjälper det att tänka väl och planera innan man kör igång en aktivitet, men ibland är det inte förrän man har gjort det som man upptäcker hur man borde ha gjort. Ett flertal sådana saker har dykt upp under resans gång. Några känns mer betydelsefulla än andra och dessa tänkte jag lite kort ta upp som avslutning på den här berättelsen om hur det kan vara att arbeta med fokusgrupper.

### **Det gemensamma åtagandet/partnerskapet**

Att få till en bra berättelse om arbetsplatsen måste vara ett gemensamt åtagande från alla som deltar i samtalet/aktiviteten. Det är av största vikt att få till en berättelse som alla kan känna igen sig i och som väl speglar verksamhetens frågor och villkor.

Om man inte får till ett partnerskap kring vikten av att en sådan berättelse görs och att alla har ett ansvar för hur den utformas minskar sannolikheten för att berättelsen blir användbar – oavsett om man ser det som en inspektion av arbetsmiljön eller en utveckling av verksamheten.

Till nästa inspektion kommer jag att vara mycket tydligare med att det är ett gemensamt åtagande och lägga mer tid på att diskutera vad det innebär när det gäller fokusinspektionens olika delar – både innan man bestämmer sig för att använda sig av arbetssättet och under resans fortsatta gång.

### **Samtalsledarens position i ett partnerskap**

Jag har försökt vinnlägga mig om att inte ”styra” det första samtalet med egna frågor, exempel och liknande. Jag har däremot intagit en mer aktiv roll vid det andra mötet.

Nästa gång kommer jag att redan från början vara mer aktiv i samtalet. Likaväl som att alla är ”medförfattare” till berättelsen är jag en deltagare i samtalet. Jag har lika stor skyldighet att dela med mig av funderingar, kunnande, frågor mm som alla andra. Det är tillsammans vi får fram en bra berättelse. Därför blir det slöseri med tid om jag som samtalsledare inte deltar fullt ut från början. Precis som det är slöseri med tid om inte alla andra deltar fullt ut.

### **Att göra det publikt**

Även om jag hela tiden strävat efter och sagt att det är bra om texterna kan visas upp för andra är jag inte säker på att det utan vidare skulle kunna göras. Till nästa gång skulle jag därför vara mycket tydligare med att ambitionen i det

gemensamma åtagandet skall vara att den berättelse om arbetsplatsen vi får fram skall kunna göras publik.

Dels tror jag att det har ett egenvärde att "så som vi berättar" tål att visas utanför arbetsplatsen, men framförallt eftersom det faktiskt måste kunna visas för utomstående. Det kan tex vara vid en inspektion från Arbetsmiljöverket där de har rätt att kräva att arbetsplatsen kan visa upp de riskbedömningar och handlingsplaner som finns. Att få ta del av bedömningar, handlingsplaner och hur man ser på sin arbetsmiljö måste också kunna visas för arbetsgivaren (i kommunens fall politikerna) eftersom de har en skyldighet att hålla sig informerade om hur det står till på arbetsplatserna i kommunen och ansvar för att arbetsmiljön är tillfredsställande.

Det är däremot inte säkert att alla texter kan göras publika direkt. Det kan kräva fler möten och fler diskussioner innan berättelsen känns "mogen" att göras publik, men att den så småningom skall kunna visas för utomstående måste vara målet. Det är också en fråga för gruppen att avgöra när berättelsen är tillräckligt "mogen".

Om fokusinspektionen görs som en ren utvecklingsinsats, dvs inte i första hand för att få en kompletterande bedömning av arbetsmiljön, känner i alla fall inte jag det som lika angeläget att materialet behöver göras

publikt, även om jag vidhåller att jag tycker att det är önskvärt att kunna skapa en berättelse som tål att visas upp för ens intressenter; kunder, klienter, politiker, kollegor mfl.

### **En berättelse för framtiden**

Jag har brottats en hel del med hur dokumentation ”nummer 2” skall kunna se ut. Jag tror inte att man kan hitta en form som gäller för alla fokusmöten, men med tanke på ovanstående så tror jag att jag skulle vilja få alla dokumentationerna att tillsammans bilda en helhet.

Detta kan säkert göras på flera sätt. Om man ser till de fyra inspektioner som denna rapport baserar sig på skulle det i något fall vara tillräckligt att båda dokumentationerna häftades ihop. De två dokumentationerna skulle tillsammans ge en utmärkt bild av den arbetsplats man är en del av och i vilken riktning den är på väg.

I något annat fall skulle det kanske vara lämpligare att skriva en ny berättelse med utgångspunkt från samtliga dokumentationer (i något fall är det fler än två). Detta för att kunna berätta om olika teman och ämnen på ett bättre sätt.

I vilket fall skulle jag nog försöka göra berättelsen mer framtidsinriktad. Nuläget och historien kommer med största sannolikhet att vara en stor del av berättelsen, men med det

som utgångspunkt försöka lägga riktningen i berättelsen framåt i tiden, dvs vad får nuläge och historia för konsekvenser för framtiden. Vad ser man framför sig, vad behöver man klara av, vart är verksamheten på väg osv.

Jag skulle därför tydligare skilja på den text som är ett referat av samtalet (dokumentationen) och den text som utifrån dokumentationerna växer fram om arbetsplatsen (berättelsen).

### **...å nästa gång...**

Bara för att jag nu tror att jag vet hur jag skulle lägga upp nästa gång är det inte alldeles givet att det blir så gången därefter. Varje tillfälle ger nya erfarenheter som gör att man ändrar lite till nästa gång.

Att arbeta med fokussamtal kan därför inte riktigt ses som en metod eller recept. Det är snarare ett antal utgångspunkter och ställningstaganden som, i takt med ens kunnande och erfarenheter, ständigt utvecklas.





## Till sist

---

Slutligen skulle jag bara vilja säga att utbrändhet (eller vad man vill kalla det) är en tragedi för den som drabbas och ett stort slöseri med kompetent arbetskraft. Jag har ingen som helst uppfattning om omfattningen eller kostnaden för att vi skapar organisationer som genererar utbrändhet.

Trots detta vågar jag mig på att gissa att den stora samhällsliga förlusten inte ligger hos dem som nått ända fram till utbrändheten. Den stora samhällsförlusten ligger i verksamheter som dåligt tar vara på den kompetens, engagemang och fantasi som finns hos alla dem som ännu inte blivit sjuka och den produktivitetsförlust detta medför:

- ☞ de som sover dåligt eftersom de vet att det kan göras bättre, men inte ser sig kunna komma till tals om det
- ☞ de som lägger kraften på saker man vet inte bidrar till det man vill uppnå, men som de ändå känner sig tvingade att göra
- ☞ de som tappar kraften när de inte känner att det de gör får den mening de eftersträvar
- ☞ de som skulle vilja ändra på sakernas tillstånd, men känner sig hindrade
- ☞ de som ser att resurser slösas bort i onödan

- ☞ de som slutar på ett arbete innan det gör dem sjuka
- ☞ de som byter yrke för att man inte anser sig kunna göra sin kompetens rättvisa

Mitt engagemang för frågorna ligger självklart i att jag vill att alla skall ha en sund arbetsmiljö, men lika mycket för att jag tror att vi måste använda våra resurser allt bättre om vi skall klara de krav som ställs på oss, nu och i framtiden. Vi har inte råd att inte ta tillvara varje gnutta av all den skaparkraft, kunnighet och engagemang som finns på våra arbetsplatser.

## Litteraturtips

---

Fokusinspektionernas utveckling inom Arbetsmiljöverket har dokumenterats i tre böcker som rekommenderas för den som vill fördjupa sig i ämnet:

*Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring, Arbetsmiljöverket, Stockholm, 2002*

*Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring, Arbetsmiljöverket, Stockholm, 2002*

*Från frustration till total utmattning, Arbetsmiljöverket, Stockholm, 2002*

Under våren 2004 publiceras även en bok som ären fördjupning på hur man kan höra skillnad på god och dålig ledning. Boken tar upp på vilket sätt ledning, som var effektiv förr numera kan bli ett hinder för effektivitet. I boken ges exempel på ledandets funktion och ledarens roll i organisationer som har lyckats förena god verksamhet, god arbetsmiljö och hög effektivitet.

*Uppdraget att skilja mellan god och dålig ledning, Arbetsmiljöverket, Stockholm, 2004*