

Psykosociala utredningar

om arbetsmiljörisker som en följd av vantrivsel och frustration

av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg



Abonnemangsrapport 118
oktober 2006

Om konsten att upptäcka, utreda och åtgärda Psykosociala verksamhetsproblem

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

ABONNEMANGSRAPPORT 118

Oktober 2006

Om konsten att upptäcka, utreda och åtgärda psykosociala verksamhetsproblem

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 118, oktober 2006

ISBN 91-85017-20-5

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Beställningar:

Samarbetsdynamik AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

Epost: info@samarbetsdynamik.se

webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>

Omslagsbild: Bearbetning av en bild från Kirsty Pargeter
dreamstime.com

Tryckt av MediaGraphic AB,

Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg, tel 031 335 85 40

Epost: info@mediagraphic.se

Innehåll

Förord	3
Har man rätt att må bra på jobbet?	7
De psykosociala frågorna	9
Arbetsgemenskapens psykosociala överenskommelser	13
Autonomi och frustration	21
Att avgränsa det sociala systemet (arbetsgemenskapen)	25
När det uppstår skäll och gnäll	27
Att begripliggöra uppkomsten av vanmakt och frustration	31
Den psykosociala utredningens grunddata	33
Den psykosociala utredningens fond	35
Ett exempel; Skolans nya värld	37
Klassrumsstrukturen som ett fängelse	41
Omformulering av kommunikativa mönster	45
Några karaktäristika hos det paternalistiska mönstret	47
Framväxten av en klyfta mellan nomenklaturen och ”de andra”	51

Giftermålet mellan industrialism och paternalism	57
De professionella aktörerna	61
Den kränkta identitetsuppfattningen	65
De psykosociala verksamhetsfrågorna	69
Några grundläggande utgångspunkter för värdet av fokusberättelser	73
Den psykosociala utredningen	77
Fokusberättelserna som underlag och data	81
Vad kan man utläsa ur fokusberättelsen?	83
Ett exempel på en slutredovisning	87
Litteraturreferenser	97

Förord

Psykosociala utredningar där man använder fokusgrupper har visat sig vara ett bra sätt att bryta ofruktbara samtal och analyser om verksamhets- och arbetsmiljöfrågor.

Eftersom psykosociala utredningar skiljer sig från de utredningar som man vanligen känner till – både genom den kunskapsbas de står på och genom sin form – så behövs i allmänhet en förklarande introduktion innan ett sådant uppdrag kan startas. Den redovisning vi presenterar som resultat av uppdraget har inte heller samma funktion som andra typer av utredningstexter, rapporter eller studier. Vi har därför sett det angeläget att beskriva sättet att arbeta.

Uppdraget att göra en psykosocial utredning formuleras vanligen i samråd mellan arbetsgivaren och den fackliga organisationen. Detta är naturligt eftersom de psykosociala verksamhetsfrågorna alltid berör medlemmarnas hälsa och möjligheter att få utlopp för kompetens och kreativitet i arbetet.

Att med arbetsgivaren komma överens om värdet av en utredning brukar inte vara svårt eftersom man genom denna typ av analyser kan visa att ökad kvalitet och ökad effektivitet också innebär färre hälsorisker och mindre vantrivsel.

Detta kan för några synas motsägelsefullt eftersom man ofta tror att denna typ av åtgärder kan vara kostnadsdrivande. Förklaringen ligger i att en psykosocial utredning bygger på det faktum att alla verksamheter i dag blir mer beroende av medarbetares individuella kunskap, kreativitet och engagemang. Som medarbetare och anställd sätter man också en allt större ära i att vara och bli behandlad som en så kallad professionell aktör. Kan man frigöra denna kraft så ökar effektiviteten i samarbetet samtidigt som medarbetarna mår bättre.

Utgångspunkten för psykosociala utredningar är att det ökade beroendet av medarbetarnas individuella kunskap ändrar det psykologiska kontraktet mellan medarbetare och arbetsgivare. Detta övergår från att vara ett ensidigt vertikalt beroendeförhållande till att vara en mer horisontell samarbetsrelation byggd på partnerskap. Den psykosociala utredningen bidrar till en process där medarbetarnas inflytande – och därmed ansvar – ökar.

Detta nya förhållande medför att gamla vanliga begrepp kan bli förvirrande och diffusa. Så borde exempelvis begreppen arbetsgivare och arbetstagare byta plats. Det är den som utför ett arbete som ”ger” arbete. Det är denne som borde kallas ”arbetsgivare”. Motparten är den som ”tar” någon annans arbete och drar nytta av det. Denna part borde kallas ”arbetstagare”.

I den nya relation mellan ägare och anställd som i dag växer fram uppstår därför helt andra krav på samsyn och kommu-

nikation än vad som var fallet i det samhälle som präglades av industrisamhällets samarbetsförhållanden. Oförmåga att hantera denna transformation från vertikala till mer horisontella relationer visar sig generera omfattande förtroendeproblem mellan i första hand ledning och medarbetare.

Den leder också in i maktstrider och revirproblem. Dessa påverkar inte bara de inblandade utan också hälsa och trygghet hos alla andra som är beroende av goda arbetsförhållanden. Vår erfarenhet är att dessa nya psykosociala risker och verksamhetsfrågor ofta är obeaktade.

Etablerade modeller för kartläggningar av arbetsförhållanden kan till och med skapa mer förvirring än klarhet. De analyser som presenteras kan leda in i åtgärdsförslag som inte får den effekt man förväntar sig och som därför bara ökar känslan av maktlöshet. Därför är det viktigt att upplysa om tänkbara alternativ.

Vi hoppas att de resonemang vi presenterar i denna rapport skall erbjuda en god inblick i dessa frågor och deras karaktär. Vi hoppas också att texten skall illustrera varför vi kommit fram till att vi måste arbeta på det sätt vi gör, vad vi menar med sociala mekanismer och psykosociala verksamhetsfrågor och hur vi menar att dessa frågor kan belysas och beskrivas.

Ölsdalen i oktober 2006

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Har man rätt att må bra på jobbet?

Fackförbundet SIF tolkar enligt sin hemsida arbetsmiljölagen så att en medarbetare har rätt att må bra på och av jobbet. SIF uttrycker då en uppfattning som vi tror att många delar.

Vi förväntar oss att vi i arbetet skall få utlopp för vårt engagemang. Vi förväntar oss att vi får göra något meningsfullt och att vår tid på jobbet inte är bortkastad. Arbetsförhållandena skall också vara sådana att vi kan vara ”vårt bästa jag” i arbetet.

Paradoxalt nog är det, när det gäller arbetsmiljöfrågan, många som vänder logiken bakfram. Det är inte det faktum att vi mår bra som gör att vi gör ett gott jobb. Det är det faktum att vi ges möjligheter att göra ett gott jobb som gör att vi mår bra. När logiken blir bakvänd lägger man tonvikten på trivsselfrämjande åtgärder och välbefinnande och inte på att komma till rätta med verksamhetsproblemen.

Denna rapport handlar egentligen om vantrivsel och frustration. Vantrivsel och frustration är konsekvenser av bristande effektivitet. De uppstår när det visar sig att den gemenskap som är nödvändig inte existerar och när samarbetet inte leder till önskvärda och förväntade resultat.

De psykosociala frågorna

Motsatsen till vantrivsel är inte trivsel utan gemenskap. Motsatsen till frustration är inte välbefinnande utan frihet och autonomi. Med detta vill vi säga att arbetet måste ordnas och utföras så att man känner gemenskap med varandra och så att var och en som deltar kan uppleva autonomi. För att åstadkomma detta måste man gemensamt upptäcka, utreda och åtgärda de psykosociala verksamhetsproblemen.

Mikael Sjöberg som var chef för Arbetsmiljööinstitutet 2006 konstaterade i Sveriges Radios lördagsintervju den 13.5. att institutets undersökningar visade att en miljon svenskar vantrivdes på sitt arbete. Skulle det handla om välfärd i ordets allmänna bemärkelse så är det förstås oförklarligt att vi i Sverige med vår standard kan vantrivas. Sjöberg konstaterar därför att det sannolikt inte handlar om trivsel i dess mer allmänna mening. Vantrivsel och frustration uppstår på grund av att det finns en skillnad mellan vad man förväntar sig av arbetet och vad man faktiskt upplever i och genom det.

Förväntningarna på varandra spelar stor roll för samarbetet. En hotande situation behöver inte upplevas hotande om man känner sig trygg med att det finns andra i ens närhet som kan komma till hjälp om något skulle gå fel. En helt vardag-

lig situation kan emellertid snabbt bli skrämmande om man känner att man inte kan lita på de andra, om man tror att de skulle kunna företa sig något oberäkneligt eller om man tror att de kommer att lägga krokben för det man vill åstadkomma.

Det sägs att Albert Einstein en gång frågade Sigmund Freud hur mänskligheten skulle kunna undvika krigets lidande. Freud svarade då att de psykosociala grundfrågorna handlar om identifikation och gemenskap.

Hans svar är giltigt än i dag. Identifikation och gemenskap är fenomen som skapas i vars och ens psykiska system på grund av den kommunikation som förekommer i det gemensamma sociala systemet. Därmed blir fenomenen vantrivsel och frustration psykosociala frågor. Begreppet psykosocial beskriver således samspelet mellan psykiska och sociala system. Kommunikationen är deras gemensamma nämnare¹.

Den kommunikation vi blir engagerade i kan påverka vårt psykiska tillstånd synnerligen starkt. Vi kan känna oss marginaliserade och utanför men vi kan också känna oss delaktiga och sammanbundna. Kommunikationen kan förstärka känslor av betydelse och värde men den kan också generera känslor av mindervärde och obetydlighet och därmed också

1 Vi använder oss i denna rapport av den beskrivning som den tyske sociologen Niklas Luhmann (Luhmann 1995; 2005) gör av förtroende, kommunikation och sociala system. Det finns förutom Luhmanns egna verk en omfattande litteratur kring Luhmanns teoribildning. En belysning som vi också haft stor nytta av är en antologi redigerad av Jens Christian Jacobsen (Jacobsen 1992).

vanmakt och vrede. Att upptäcka, utreda och åtgärda psykosociala verksamhetsproblem är således en fråga om att synliggöra, förstå och påverka den kommunikation som existerar.

Kommunikation är ett flyktigt fenomen som är svårt att få grepp på. Den uppstår och försvinner i stunden. Vad som möjligen kan upptäckas är vissa kommunikativa mönster som har en tendens att återkomma. Vissa grupper och personer kan exempelvis ständigt tilldelas en viss roll. Därmed förmedlas uppfattningar om dem och till dem som påverkar deras självkänsla och självuppfattning. Sådana återkommande kommunikativa mönster sätter psykiska spår i människor. De skapar hos dem föreställningar om och förväntningar på både sig själva och andra.

När man engageras i kommunikativa aktiviteter tänker man kanske inte alltid på att man genom detta påverkar andra människors självbild och föreställningsvärld. Vad som för en själv kan vara en snabbt övergående aktivitet kan för den andre vara ett återskapande av ett välkänt mönster. Handlar det om att förminska den andres självkänsla kan en sådan medverkan vara det halmstrå som slutligen knäcker åsnans rygg.

Självkänsla och självbilder är svåra att observera eftersom de finns inne i huvudet på människor. Vad man kan observera – om man är tillräcklig kunnig och observant – är återkommande kommunikativa mönster. Av dessa kan man exempelvis utläsa att det mellan individen och dennes

sociala omvärld verkar existera ett underförstått ”psykiskt kontrakt”. Detta psykiska kontrakt finns inte nedtecknat eller verbaliserat. Det visar sig genom hur det kommuniceras kring individen och inom den arbetsgemenskap denne deltar i.

Man kan då ibland höra att de förväntningar och krav på varandra som uttrycks genom kommunikationen är orealistiska, orättvisa, osakliga och överambitiösa. De skulle då behöva revideras. Man kan också ibland höra att de föreställningar och förväntningar som finns är synnerligen pregnant och realistiska men att kommunikationen just genom detta visar på det meningslösa och omöjliga i den situation som personerna eller gruppen hamnat i.

Så som man kommunicerar ser man ingen godtagbar väg framåt som man skulle kunna engagera sig i att fullfölja. I bägge fallen har det uppstått psykosociala verksamhetsproblem som genererar vantrivsel och frustration.

Arbetsgemenskapens psykosociala överenskommelser

Motsatsen till vantrivsel är en god och produktiv arbetsgemenskap. Varje verksamhet bildar en arbetsgemenskap. Medlemskapet medför att man ”förstår” det som görs på ett särskilt sätt. Åtgärder av andra medlemmar ses som ”signaler” eller ”budskap”.

Dessa tolkningar är möjliga eftersom vi förstår att de andra väljer att göra ett och inte ett annat. Budskapet som förmedlas genom valet skapar den kommunikation som knyter samman gemenskapen. För dem som inte ingår i gemenskapen kommer det som sägs och görs inte ha samma mening och betydelse.

Den ”mening” som skapas mellan oss formar de underförstådda överenskommelser som medför våra förväntningar och krav på varandra. Vi ställer andra krav på varandra än vi gör på dem som är utanför. Så länge vi uppfyller varandras förväntningar på varandra så blir mönstret stabilt och pålitligt. Om våra förväntningar inte uppfylls skapar detta ovisshet, otrygghet och osäkerhet inför framtida samspel.

Pålitlighet behöver inte vara av positiv karaktär. Pålitlighet betyder bara att vi känner igen och kan förutse hur andra kommer att handla. Mobbingsituationer präglas exempelvis

av ömsesidiga förväntningar av destruktiv karaktär. Mobbaren är trygg. Denne vet vad som kommer att hända och kan få sin identitet stärkt. Mobbingoffret vet också exakt vad som kommer att hända fast på ett negativt sätt som ytterligare skadar dennes självkänsla.

Att de ömsesidiga förväntningarna bekräftas gör att sociala mönster – vare sig de skapar en känsla av gemenskap eller de leder till icke önskvärda reaktioner – blir stabila och återkommande. De som deltar tvingas agera i enlighet med de förväntningar som formas. Att bli utesluten och utlämnad gör att man blir till-ingen-gjord vilket några kan uppleva som en ”social död”. Att leva i ovisshet och kaos kan för andra vara ett ännu hårdare öde. Därför anpassar man sig.

Det faktum att förväntningarna uppfylls gör att deras hållbarhet bekräftas. Därmed förstärks deras betydelse och mönstret blir än mer stabilt och återkommande. Trots de oönskade reaktionerna och konsekvenserna kan mönstret därför komma att återskapas om och om igen. Nya medlemmar socialiseras in i existerande mönster som återkommer i generation efter generation som ett socialt arv. Man brukar tala om att sådana mönster ”sitter i väggarna”.

Framväxten av samarbetsnormer

Det finns ingen yttre punkt eller absolut sanning mot vilken man kan avgöra lämpligheten av ett visst samspelsmönster. Förväntningar och krav skulle i princip – genom tankens frihet – kunna bli vad som helst. Begränsningen ligger i att de måste vara ömsesidiga. Utan att de är förenliga med varandra uppstår inga stabila mönster. De måste vara psykosociala.

Förväntningar och krav växer fram som en följd av samtal mellan människor utifrån traditioner, kunskaper, tidigare erfarenheter och med hänsyn till det samarbete som måste till. Det skapas därmed stabila mönster som man utifrån – och ibland själv – kan upptäcka, utforska och ta ställning till. En del mönster kommer att uppfattas som positiva och önskvärda och andra som negativa och destruktiva.

Mänskligheten har således genom samtal och texter ständigt i efterhand (retrospektivt) studerat och beskrivit sina sociala mönster på samma sätt som man studerat naturen och dess fenomen. En sådan retrospektiv reflektion över sin egen medverkan är möjlig att göra både i små och stora sociala system.

En granskning av mänsklighetens övergripande sociala frågor görs exempelvis i de så kallade påvliga encyklikorna.

Encyklikor är rundskrivelser om olika ämnen som kommenteras av alla berörda, revideras med hänsyn till kommentarerna och sammanställs inom den katolska kyrkan. Encyklikor initieras av påven men formuleras genom en demokratisk process.

Den första encyklikan rörande sociala frågor utfärdades 1891. Hundra år senare utfärdades den senaste. Dessa encyklikor om det sociala tillståndet i världen beskriver vad som ofta kallas den katolska kyrkans sociallära².

Vi nämner encyklikorna för att ge ett exempel på hur man, genom att i efterhand reflektera över de sociala mönster som uppträder, kan fånga upp vilka principer som verkar vara konstruktiva och vilka som verkar vara destruktiva. En sådan retrospektiv reflektion formar en erfarenhetsbaserad norm och därmed en slags yttre referens för vårt sociala agerande.

2 "Med "socialläran" förstås den Katolska kyrkans lära om det sociala livet, en social dimension av Kyrkans budskap. Läran har djupa rötter i historien. Inom skolastiskt tänkande utvecklades omfattande socialläror, till exempel av Thomas av Aquino (1225 - 1274). I sin moderna form finns socialläran främst uttryckt i ett antal påvliga rundskrivelser. Ordet encyklika betyder "rundbrev" (grekiskans enkyklios). Sammanlagt har nio rena socialencyklikor utfärdats."

Ovanstående förkortade redogörelse har hämtats från två artiklar av Reinhold Fahlbeck (Fahlbeck 1997;1999) i vilka han beskriver sociallärans ursprung och dess knytning till arbetslivets utveckling. Fahlbeck visar i sina artiklar att i socialläran ges viktiga begrepp som arbete, kapital, marknad, äganderätt och vinst en annorlunda betydelse och värdeladdning än de har i dagens ekonomiska teorier.

Vi har under huvuddelen av vår yrkesverksamma tid sysslat med att deltaga i och initiera en sådan reflektion. Vi tycker att den katolska kyrkans sociallära innehåller principer för en god arbetsgemenskap som vi känner igen från de erfarenheter vi har av ”det goda arbetet”. Vi har med hjälp av denna lära formulerat tre principer som numera tycks vara allmänt accepterade av alla parter i samhället.

Dessa tre principer är:

1. *Respekt för individen.* Med detta menar vi att varje medlem i en arbetsgemenskap har rätt att av de andra bli respekterad som person. Hon har ett unikt värde oberoende av vad hon bidrar med i gemenskapen. Hon skall bli respekterad för den hon är, för sina åsikter, för sin tro och för sin önskan att förverkliga sig själv. Erfarenheten visar att arbetsgemenskaper i vilka man inte följer denna princip fungerar sämre än andra och riskerar att leda till vantrivsel och andra destruktiva konsekvenser för dess medlemmar.
2. *Krav på samarbete.* Samarbete är att välja att agera på ett sådant sätt att det man gör inte bara främjar de egna intressena och målen utan också bidrar till att de andra i arbetsgemenskapen stöds att uppnå sina. Motsatsen är förstås motarbete – det vill säga när man lägger krokben för varandra och hindrar varandra att få framgång i det

de strävar mot. Formulerat på detta sätt är det uppenbart att arbetsgemenskaper där samarbete inte är en huvudprincip utan där man motarbetar och konkurrerar med varandra har svårt att fungera effektivt och därför också skapar vantrivsel.

3. *Friständighet.* Med friständighet menar vi att var och en har rätt att bestämma över och ta ansvar för sina egna handlingar och dess konsekvenser. Man är inte någons slav och heller inte någons herre. Vad som skall göras och vad man förväntas medverka till bör vara en fråga för förhandling. Även om maktförhållandena kan vara asymmetriska så förväntar vi oss att man inom de fysiska och reella förutsättningar som finns ges möjlighet att träffa överenskommelser om de krav och förväntningar man ställer på varandra. Erfarenheten visar att arbetsgemenskaper där man inte respekterar denna rätt blir instabila. Risken är stor att några missbrukar sin ställning och utnyttjar andra för sin egen vinnings skull vilket leder till vantrivsel.

Om dessa tre principer är verksamma så kan man utgå från att arbetsgemenskapen är stabil och konstruktiv. Den blir för det första konstruktiv därför att principerna – om de följs – leder till ett effektivt samarbete. Den blir för det andra stabil genom att man på grund av sin erfarenhet av att de följs kan lita på att de också kommer att styra de andras

framtida agerande. De skapar för det tredje en stark känsla av samhörighet och gemenskap eftersom de är reciproka. Det går inte att hävda att andra skall ta hänsyn till dem om man inte själv gör det.

Hur dessa principer sedan tillämpas i konkreta samarbets-situationer beror av den speciella verksamhetens karaktär, dess förutsättningar och deltagarnas egna ambitioner och förhoppningar. Att finna goda lösningar som uppfyller principerna är i hög grad en kunnighetsfråga snarare än en moralfråga eftersom olika verksamheter kräver en mer eller mindre komplex samverkan och därmed mer eller mindre komplexa ställningstaganden.

De flesta samverkanssituationer kräver ”flyt”. Om agerandet skulle stoppas upp genom att man i varje enskild situation tvingades ta ställning till hur man borde agera skulle inte mycket bli gjort. I alla verksamheter uppstår det därför med tiden vanemässigt accepterade lösningar som av alla godtas som en tillräckligt bra tillämpning av principerna. Man kan handla spontant därför man ”vet” att det man gör kommer att vara begripligt och accepteras av de andra.

Sådana standardiserade lösningar inarbetas rutinmässigt i samverkansmönstret. De tillämpas utan att man behöver fundera på det. Det är bara ”så som det är”. Lösningarna förstärks och stabiliseras genom att de ständigt återskapas och ständigt förklaras som godtagbara och accepterade.

Nästa steg i utvecklingen är att sådana arbetsformer och lösningar institutionaliseras. De kommer då att sträcka sig utanför den krets av personer som känner varandra personligen eller arbetar nära varandra.

Skall lösningarna gälla för en större krets exempelvis också för främlingar och ”vem som helst” så måste de ha formen av bestämmelser, lagar, regler, organisationsscheman, befogenheter, rutinbeskrivningar, ansvarsfördelningar, uppgiftsbeskrivningar etc. Sådana formalia beskriver vilka förväntningar och krav som uppfattas legitima och som man, om man vill samarbeta, behöver ta hänsyn till.

Autonomi och frustration

Motsatsen till frustration är autonomi. Med autonomi menar vi i detta fall att personen ifråga har funnit sätt att agera som förenar hur man själv ser på situationen med vad de inarbetade lösningarna och verksamhetens formalia kräver.

Om så är fallet känner man sig fri att agera i överensstämmelse med sin övertygelse, sitt kunnande och sin solidaritet med andra. Frustration uppstår när man inte klarar av att göra detta. Vi skall här för tydlighets skull nämna några skäl till att frustration uppstår.

- * Det formella regelverket kan exempelvis vara så olämpligt ordnat att det för den enskilde personen inte går att finna någon handlingsstrategi som är lämplig.
- * Den tillämpning man väljer kanske inte blir förstådd och accepterad av andra.
- * Möjligheterna att flexibelt tolka och tillämpa regelverk och formalia kan vara alltför begränsade.
- * Formalia kanske inte i andras ögon ger den legitimitet man själv anser sig behöva för att fullgöra sin uppgift.

- * Andra som man är beroende av kan tillämpa regelverket på ett sätt som står i strid med vad man tycker är konstruktivt för verksamheten och den egna arbetsinsatsen.
- * Frustration kan också uppkomma genom en dålig anpassning mellan de regel- och normsystem – öppna eller underförstådda – som etablerats i en verksamhet och vad man uppfattar som meningsfullt att göra.
- * Man kan känna sig överdrivet styrd, kontrollerad och påpassad. Man anser sig då tvingad att följa de formella direktiven och genom detta förslösa sin energi på meningslösa och improduktiva aktiviteter.
- * Att bli styrd in i vad man ser som meningslösa och fruktlösa aktiviteter kan vara alldeles särskilt frustrerande om man samtidigt ser att de egna resurserna och energin den skulle behöva användas för annat.

Frustration är inte skadlig och oönskad. Den skapar energi och bildar en drivkraft för samtal och överväganden. Man ges kraft att försöka påverka och förändra förväntningar, krav och det kommunikativa mönstret.

Frustrationen tvingar fram reflektion över agerandet, egna och bättre resonemang, nya samtal med berörda, fördjupade överläggningar och så småningom också nya lösningar och insikter som gör det möjligt att agera autonomt.

Det är när ansträngningar att förändra det kommunikativa mönstret blir fruktlösa och inte leder någon vart som utmattning, missmod och depressioner sätter in. Vägen ut ur sådana onda cirklar är det vi kallar samreflektion. Utan samreflektion kan vanmakt och frustration bli permanentade.

Det är således inte vanmakten och frustrationen i sig som man har anledning att uppmärksamma genom en psykosocial utredning. Det är snarare avsaknaden av, och oförmågan till, en konstruktiv samreflektion kring aktuella psykosociala verksamhetsproblem som utgör den stora faran. De psykosociala problemen uppkommer således inte av "hur det är" utan av "hur det kommuniceras om hur det är".

Att avgränsa det sociala systemet (arbetsgemenskapen)

Ordet gemenskap har en dubbeltydighet. Det kan både betyda känslan av gemenskap men det kan också betyda de som ”hängar ihop” och är beroende av varandra och måste samarbeta. Vi kommer här att använda ordet i den senare betydelsen. Att man är beroende av varandra och måste samarbeta behöver inte betyda att man känner gemenskap. Känslan – exempelvis gemenskap eller vantrivsel och frustration – uppstår ur kommunikationen.

När vi gör en psykosocial utredning fokuserar vi därför på kommunikationen. Att lägga kommunikationen som grund för den psykosociala utredningen har betydelse eftersom det kommunikativa mönstret definierar och avgränsar det sociala system av ömsesidiga beroenden som skall beaktas och utredas.

Kommunikation består inte enbart av själva pratet eller informationsutbytet utan av den innebörd som deltagarna lägger i vad som görs och sägs. Individuellt pratande är inte liktydigt med kommunikation. Kommunikation uppstår först genom att olika åtgärder får ett gensvar och ges en betydelse av andra.

Frågor eller påståenden som besvaras med det man tycker är ”goddag yxskaff” genererar visserligen prat men kan uppfattas som en slags ”brus” som saknar betydelse. Å andra sidan kan också ett meningslöst pladder få ett gensvar och vara del i en kommunikation. Till och med tystnaden i sig kan vara en del av kommunikationen³.

Kommunikation är ett interaktivt fenomen. Man kan egentligen inte undandra sig sin delaktighet i samspelssituationer där man är beroende av varandra. I sådana tvingas man ge ett gensvar på vad som händer. Även det faktum att man är tyst eller undviker att delta blir en del av kommunikationen.

Det enda alternativ som finns till att vara utanför är att man ”till-ingen-görs”. Det vill säga man kommer att behandlas som ”luft” och att man aktivt isolerar sig – eller isoleras – från de andra. Gensvaret kommer då att saknas. Det är ”stumt”. Det uppstår ingen interaktion.

Givet denna princip är det vanligen relativt lätt att tillräckligt väl avgränsa det sociala system man vill belysa. Är det svårt att hitta rätt fkan man börja med ett begränsat avsnitt av systemet för att när man blir närmare bekant med vilka beroendeförhållanden som finns utvidga arbetet till ytterligare personer och grupperingar.

3 Ramírez 1995

När det uppstår skäll och gnäll

Psykosociala verksamhetsproblem uppstår när vissa medlemmar i systemet uppfattar den kommunikation de deltar i som mindre konstruktiv och meningsfull än vad de anser att den borde vara. Detta kan inträffa även i verksamheter där det förekommer ett stort antal möten och sammankomster och där det ges rika tillfällen att utbyta tankar och åsikter.

Det är därvid en fråga om samtalandets kvalitet snarare än om dess kvantitet. Frustration uppstår när man tycker att man inte kommer till tals, inte kommer till sin rätt eller att man genom de samtal som förs inte kommer till rätta med för en själv viktiga förhållanden.

Vi har funnit att ett vanligt skäl till uppkomsten av psykosociala verksamhetsproblem är att vanemässigt inövade förväntningar och krav inte längre uppfylls. Ofta tolkas detta personligt och som svek. Vanligen beror detta emellertid på att det vanemässiga agerandet, och de förväntningar detta bygger på, har blivit föråldrat.

Samarbetsmönstret kan ha blivit olämpligt på grund av ny teknik, minskad efterfrågan, förändrade organisatoriska strukturer, nya kundkrav, nya kunskaper, nya ambitioner etc. Det kan också ha blivit olämpligt genom att det genom-

förts direkta ingrepp i verksamhetens styrning och ledning.– exempelvis omläggningar av produktion eller sammanslagning och nedläggning av vissa enheter.

När tidigare förväntningar inte längre håller streck förloras pålitligheten. Man blir förvirrad och förtörnad. Man tycker att förtroenden sviks. Man upplever att de nya krav som ställs är obegripliga och orättvisa. Man sörjer över att gamla löften och förhoppningar inte längre gäller. När detta är fallet kan samtal och resonemang ofta utmynna i vad vi benämner ”skäll och gnäll”.

Man fastnar i att samtala om

- Grymma, omänskliga, giriga, inkompetenta, enkelspåriga, dumma, korrumpade, giriga ... ledare och chefer
- Omotiverade, oansvariga, bråkiga, egensinniga, själviska, fuskande, oengagerade ... medarbetare
- Sjukskrivna, utbrända, utsatta, kränkta, utelåsta, misshandlade och förfördelade... människor
- Ekonomifixerade och otydliga aktörer utan visioner, utan trovärdighet, utan moral och utan engagemang i verksamheten och enbart med en önskan att behålla sin egen makt och sitt inflytande.

”Skäll och gnäll” är ett sätt att kommunicera som bryter gemenskapskänslan. Enskilda personer och grupper isoleras

från varandra och blir sig själva nog. Eftersom det faktiska beroendet i allmänhet består så medför ”skäll och gnäll” en negativ kommunikativ spiral som förstärker frustration och vanmakt.

”Skäll och gnäll” är ett symptom på förekomsten av vantrivsel och frustration. Dessa reaktioner är i sin tur en följd av psykosociala verksamhetsproblem. Får denna kommunikationsform fortsätta leder den till stadigvarande misstro och ökad förlust av förtroende.

Skäll och gnäll går då över i tystnad och protest. Man tappar sugen, drar sig undan, isolerar sig och distanseras från sådant man gemensamt borde samtala om. Att senare överbrygga detta sociala tillstånd kan bli mycket svårt.

Skäll och gnäll är en konsekvens av att man genom sitt beroende av varandra ställts inför sociala dilemman som man inte ser någon lösning på. Man finner inga vanemässigt inarbetade lösningar som man ser som relevanta, godtagbara och användbara. Känslan av gemenskap förloras och existerande formalia och regler gör det inte möjligt för berörda personer att vara autonoma. Vägen framåt kräver ett omtänkande och en omformulering av förväntningar och krav.

Skäll och gnäll är utsagor om varandra. Man kan i sådana utsagor höra att man undviker att tala om de sociala dilemman man hamnat i. Man talar istället om brister och fel hos enskilda berörda personer och grupper. Anledningen till detta är att de insikter som leder till vantrivsel och frustra-

tion vanligen är skrämmande att konfronteras med. Sådana insikter är därför något man på ett medvetet plan normalt förtränger.

Ibland kan man möta personer med djup insikt om psykosociala frågor. Dessa kan då på ett sakligt och icke hotande och kränkande sätt konstatera och förmedla uppfattningar om ofullkomligheter hos andra. Vår erfarenhet är att sådana personer är sällsynta. Vi måste därför räkna med att utsagor om andras brister som görs i ”skäll och gnäll” vanligen är överdrivna, utan är uttryck för vanmakt och frustration.

De är sällan av en sådan karaktär att de på ett nyanserat sätt förklarar de svårigheter och problem man klagat över. Det är i allmänhet helt andra och djupare frågor och ofullkomligheter i det sociala samspelet som måste debatteras och lyftas upp. Vi måste därför gå djupare i frågan och se skeendet ur ett socialt systemperspektiv.

Att begripliggöra uppkomsten av vanmakt och frustration

Det faktum att de insikter som genererar reaktioner av vanmakt och frustration är skrämmande och ofta förträngs leder till att de samtal som förs om de aktuella förhållandena förlorar sin pregnans.

Så länge samtalen inte konfronterar de sociala dilemman och psykosociala verksamhetsfrågor som finns blir reaktionerna obegripliga. Ofta hänvisar man då till diffusa personlighetskategoriseringar eller andra egenheter hos de inblandade. När man väl ges möjlighet att förstå de psykosociala verksamhetsfrågor som är inblandade brukar reaktionerna varken visa sig vara mystiska eller personlighetsbundna.

Syftet med en psykosocial utredning är således att synliggöra de psykosociala verksamhetsfrågorna och göra dem begripliga och hanterbara. För att kunna göra det utgår vi från vår kunskap om samspelet mellan psykiska och sociala system.

Det är förstas av värde ju fler som delar denna kunskap och kan medverka i analys och klargöranden. Kunskapen som sådan gör emellertid inte att reaktioner av vanmakt och frustration kan elimineras, göras ogjorda eller förebyggas.

En ökad förståelse av hur sociala och psykiska system samspelar i ett aktuellt fall kan emellertid avdramatisera samtalen och flytta kommunikationen från det olyckliga mönster man hamnat i till en mer konstruktiv form för samreflektion.

Ofta är förhållandena också sådana att något entydigt och bra svar på frågan om hur man kan finna nya och givna alternativ som löser upp situationen inte finns. Hade detta varit möjligt hade man sannolikt inte hamnat i de dilemman man sitter i.

Dessa dilemman förstärks i allmänhet av att det finns en mängd olika tolkningar och resonemang om vad som hänt och hur och varför man upplever situationen så som man gör. Ingen av dessa tolkningar och föreställningar är i sig "rätt" eller den enda möjliga. Ingen av dem kan ges tolkningsföreträde framför någon annan. Det är först genom samreflektion som de blir möjliga att förena.

En psykosocial utredning blir därmed det första steget i en process som börjar med att klargöra vilka olika förväntningar, krav, resonemang och föreställningar som existerar.

Den psykosociala utredningens grunddata

Ett sätt att fånga upp och synliggöra kommunikationen i en arbetsgemenskap är genom de diskurser som pågår. Med diskurs menar vi egentligen ”så som man samtalar”.

Skälet att använda begreppet diskurs är att en diskurs skiljer sig från samtalandet på det sättet att samtalet – liksom all kommunikation – är flyktigt medan en diskurs är något som kan observeras. Diskursen finns fysiskt dokumenterad. Den kan observeras genom upptagningar, genom skriftväxling, genom instruktioner och direktiv, genom utredningar och genom publika artiklar etc. Det faktum att diskursen är öppen och publik gör den – till skillnad från samtalet – möjlig att analysera och diskutera.

Bekymret med reaktioner som vanmakt och frustration är att de uppstår just på grund av att den diskurs man måste referera till inte är förenlig med de samtal som skulle behöva föras man och man emellan och den samreflektion man skulle behöva göra.

Detta innebär att en psykosocial utredning på något sätt måste utveckla och omvandla pågående eller förträngda samtal till något offentligt och öppet som kan förändra eller i varje fall konfrontera den diskurs som pågår.

Grunddata i en psykosocial utredning är därför dokumenterade samtal. Vi kallar dessa för fokusberättelser. Begreppet ”fokus” kommer sig av att den grupp som bjuds in ombeds att fokusera samtalet på ett specifikt tema eller fråga som är angelägen för verksamheten eller arbetsgemenskapen. Det sätt man väljer att samtala om denna fråga synliggör det osynliga kommunikativa mönster som inte alltid framgår av diskursen⁴.

Vi gör sedan ett referat av samtalet. Vi ber deltagarna att komma med synpunkter på det och vi reviderar och korrigerar det till dess de samtalande – inklusive vi själva – kan ställa sig bakom referatet och det därför kan publiceras. Eftersom berättelsen är publik så kan den därefter kommenteras, tolkas och diskuteras av deltagarna själva och andra personer utanför eller i verksamheten. Öppna data av denna karaktär är förstås en förutsättning för fortsatt samreflexion och välgrundade samtal.

Att bara sätta sig ner och ”prata” är således inte lösningen på sociala dilemman. Risken är stor att det kommunikativa mönstret bara återskapas och leder till ännu mer missnöende, vanmakt och frustration. Vi gör därför en mängd förberedelser för att förbereda samtalet och våra egna inlägg i det så att det kan göras publikt. Detta är en viktig men ofta osynlig del av den psykosociala utredningen. Vi skall därför i det följande mer utförligt kommentera detta arbete.

4 Resonemangen bakom detta påstående finns redovisade i vår abonnemangsrapport 106 (Wennberg och Hane 2005)

Den psykosociala utredningens fond

Varje fokussamtal och varje fokusberättelse utspelar sig mot en bakgrund. Det är denna ”fond” som gör berättelsen meningsfull. Utan den blir berättelsen obegriplig och bara en av många episoder som inte får någon betydelse för den diskurs som skall påverkas.

I den psykosociala utredningen ingår därför att om möjligt erbjuda en fond – en bakgrundstext – både inför själva samtalet men framför allt i samband med den slutliga redogörelsen av samtalet.

Det viktiga tycks då inte vara vilken berättelse som används som fond utan att vi kan använda någon godtagbar berättelse som placerar in samtalet i ett sammanhang. I de samtal som följer efter fokusberättelsen, och när rapporten publicerats, kan sedan var och en utifrån sina kunskaper och erfarenheter lägga till och modifiera denna bakgrundsberättelse. Fortsatta diskussioner brukar i allmänhet leda fram till en uttolkning av fonden som de flesta uppfattar som acceptabel och rimlig.

Vi måste lägga ner ett omfattande arbete på att formulera en första sådan ansats till en lämplig bakgrundsberättelse. Vi har för detta arbete haft stor nytta av vårt tjuugoåriga kun-

skapsabonnemang där vi en gång i månaden haft förmånen att samtala med olika personer från arbetslivet och pröva olika bakgrundsresonemang.

Vi kan emellertid inte använda några ”standardresonemang”. Varje bakgrundsresonemang måste anpassas till just den speciella utredning som skall göras och till det fokus vi valt för samtalen. Bakgrundsresonemangen presenteras vanligen inte mer än i de koncentrerade avsnitt som har betydelse för utredningen.

För att tydliggöra vårt arbetssätt hade det därför varit värdefullt att i denna rapport kunna presentera ett fullständigt och autentiskt och av oss kommenterat exempel i denna rapport. Ett sådant autentiskt exempel skulle emellertid kunna bli igenkänningsbart och ställa till problem för vår uppdragsgivare. Så vi har inte sett det som möjligt att använda oss av denna möjlighet.

Vi kommer därför istället i denna rapport att använda skolan och skolsystemet som ett mer generellt exempel på vad en sådan bakgrundsberättelse skulle kunna innehålla. I ett ”äkta” fall skulle den inte varit så omfattande. Vi skulle då ha koncentrerat oss på och fördjupat de delar i berättelsen som haft särskild relevans för uppdraget.

Ett exempel: Skolans nya värld

Vi möter ofta personer inom skolan som uttrycker frustration och vanmakt över hur det fungerar i deras värld. Vi har inte gjort någon systematisk studie. Mötena har varit av episodisk karaktär. Frågan har emellertid ofta kommit upp under de tjugo år vi arbetat med olika uppdrag på området. Också i vårt kunskapsabonnemang har vi funderat djupare över vad det kan finnas för bakgrund till dessa reaktioner⁵.

Skolans struktur och förväntanssystem har en lång tradition. Den svenska varianten är fast förankrad i de reformer som gjorts under första hälften av 1900-talet och som sammanfaller med övergången från ett bondesamhälle till ett industrisamhälle. Skolan utgjorde en viktig resurs för att underlätta denna övergång. Dess kommunikationsmönster är därför i hög grad präglad av de krav ställdes på den vid denna övergång.

5 Vi har inte studerat just frustration och psykosociala verksamhetsfrågor i skolan. Vi har emellertid en mycket omfattande erfarenhet av uppdrag som behandlar pedagogik och utbildningens kvalitet. Vi har exempelvis arbetat med försvarsmaktens pedagogik, problembaserad utbildning, högskolefrågor, trafikskolor, specialpedagogik, folkbildning, gruppdynamik, suggestopedi, tredje uppgiften etc. Alla dessa uppdrag har givit oss en omfattande erfarenhet av olika typer av utbildningspraxis och kvalitetssäkringsfrågor som ligger utanför det som kan kallas "mainstream". Våra erfarenheter finns redovisade i en rapport "Omriktning av det professionella samhället" (Wennberg och Hane 2003).

I bondesamhället baseras samspel och kommunikation på människan som en fysisk resurs, på manuellt arbete och på muskelkraft. I industrisamhället baseras samverkan och kommunikation på människan som utförare och producent. I kunskapssamhället har fokus förflyttats till att samverkan och kommunikation baseras på människan som kunskaps- och informationsbärare.

Att vi kallar vårt nuvarande samhälle för informations- och kunskapssamhälle betyder inte att den ”gamla” skolan fått större betydelse – snarare tvärtom. Den passar för industrisamhället men kan vara en black om foten i kunskapssamhället. Vi skall ge några exempel.

En för utbildningsväsendet viktig förändring från industrisamhället till kunskapssamhället är att de ”gamla” gränserna mellan olika arbetsgemenskaper håller på att brytas upp. Det är numera mera oklart än förr vilka som ingår i en gemenskap och vilka förväntningar och krav som det i denna nya situation är rimligt att ställa på varandra.

Det finns heller inte samma tydliga avgränsningar mellan olika yrken och professioner som det fanns tidigare. Variationen mellan olika yrkesinriktningar är i dag mycket större. Det blir därför allt svårare att anpassa skolans utbildning till arbetsmarknadens krav och det blir allt svårare att förstå vad en examen egentligen betyder.

Det finns i dag också många andra och ofta bättre sätt att skaffa sig sin önskade kompetens än genom att under en

längre tid vistas i skolmiljön. En utbildning är inte heller längre en garanti för en viss karriärgång. Man kan exempelvis plötsligt upptäcka att man ställs utanför arbetsmarknaden eftersom det inte längre finns behov av det man kan och har lärt sig.

Man kan också kräva för hög lön. Man kan exempelvis i Indien eller i våra baltiska grannländer i dag göra samma arbetsinsatser som vi både billigare och bättre. Detta kommer naturligtvis att förändra sig med tiden men det är till föga tröst för den som drabbas just nu. Planerbarheten och stabiliteten när det gäller skolarbete och kursinnehåll är således mycket mindre än den var under industrisamhällets dagar.

Sverige verkar ha en fördel jämfört med de länder dit produktion och arbetsplatser flyttar – nämligen vår förmåga att samarbeta över yrkesgränser och utan alltför stor inverkan av hierarkiska moment. Ett skäl till detta är att vi i Sverige i slutet av 1900-talet allt mer utvecklat teamarbete och det så kallade interdisciplinära samarbetet. Det interdisciplinära arbetet skiljer sig från det multidisciplinära genom att man arbetar gränslöst snarare än att var och en gör sitt.

Denna samverkansform är helt annorlunda än de samarbetsformer som skolan en gång byggdes för att stödja. Den formar nya förväntningsstrukturer och krav på varandra. Man försöker anpassa sig till detta inom skolsystemets ram med olika former av grupp- och projektarbeten men dessa arbetsformer är snarare en sidoaktivitet till den ordinarie undervisningen än den huvudsak de kanske borde vara.

Klassrumsstrukturen som ett fängelse

I övergången från bondesamhälle till industrisamhälle var folkbildning av avgörande betydelse. Industrijobben krävde disciplin och en större förmåga att förstå och följa regler och instruktioner. Demokratin krävde en ökad allmänbildning för att kunna medverka i samhällslivet. Rösträtt och kollektiv samverkan byggde på möjligheten att kunna delta i samtal och diskussioner om gemensamma frågor. Ökade kunskaper och bättre förmåga att delta i föreningsliv och förhandlingar var nödvändigt för att jämna ut klasskillnaderna i samhället. Skolan sågs som den institution som skulle göra detta.

Klassrummet med kateder, svart tavla, anmärkningsbok, betygssystem, prov och eleverna i en ordnad kö utanför rummet innan lektionen började är den yttersta symbolen för industrisamhällets krav på arbetsform och medarbetare. Klassrummet representerar en sedan lång tid inövad vana och förväntningar om hur lärande och undervisning skall gå till.

Dessa förväntningar präglar generation efter generation och förmedlas från föräldrar till barn. Eleven förväntas lära sig bemästra det läraren lär ut. Läraren förväntas veta vad som är värt att veta och ha alla svar. Eleven förväntas i sin tur lyda, vara receptiv och inte störa ordningen. Dessa förvänt-

ningsstrukturer var stabila så länge skolan skulle stödja övergången från ett bonde- till ett industrisamhälle.

Skolarbetet var då meningsfullt genom att det skulle leda till ett framtida arbete och till ett bättre, mera jämlikt och demokratiskt samhälle. Skolan var för den enskilde eleven porten till en större och vidare värld som denne inte kunde få tillgång till på annat sätt. Planscher av främmade länder, djur, växter och förhållanden kunde visas upp, beskådas och förklaras. Viktiga experiment kunde genomföras och demonstreras. Litteraturen kunde göras tillgänglig för och erövrats av dem som inte hade råd att köpa böcker. Genom att ha makt över allt detta var läraren en självskrivna auktoritet.

På grund av övergången till kunskaps- och informations-samhället har detta förändrats. Det är inte längre självklart varför skolan är angelägen och viktig. Det är inte självklart att elevens arbete utan vidare skall begränsas till det som skolan förmår erbjuda och som ligger inom kursplanen. Det är heller inte självklart att eleven utan vidare måste acceptera att utföra just de uppgifter som läraren bestämt och prioriterat och på det sätt denne föreslår.

Det är heller inte självklart – som det var förr – att den arbetsform som skapats i klassrummet med bestämda tider, vikten av att anmäla sig sjuk, rastklockan som ringer in och obligatorisk närvaro är en lämplig förberedelse för det mer flexibla arbetsliv som nu växer fram. Det är heller inte självklart att strategier som omfattar straff och belöning – och som främst var medel för disciplinering av arbetsstyrkan i

en industrimiljö – är lämpliga i dag. Mycket tyder på att de snarare är kontraproduktiva om man vill uppnå ett snabbare och mer effektivt lärande.

Allt detta är välkänt för de flesta som arbetar inom utbildnings- och skolsystemen. De inser att många elever i dagens system måste lägga ner onödigt mycket arbete och orimligt lång tid för att tillägna sig en begränsad kunskaps- och färdighetsmängd som de till och med kan ha föga nytta av. Man ser att man förlorar elevernas intresse och entusiasm på vägen. Man saknar effektiva möjligheter att genom skolan överbrygga klasskillnader och motverka diskriminering.

Man förstår att så som karriärgångarna ordnats så kommer den utbildning som erbjuds inte att underlätta att ungdomarna lär för livet. Utbildningen syftar istället till att ge formella meriter för fortsatta studier eller anställningar.

Många lärare och anhöriga såväl som elever ser dessutom också tydligt att vi inte tar vara på de nya kunskaper om lärandets förutsättningar och principer som vi nu har tillgång till. Även om utbildningen till synes fyller måttet efter gamla mått mätt så förstår man att det inte duger inför den framtid vi möter.

Denna dissonans leder till många ambitiösa förändringsförsök. Det praktiseras en stor mängd nya idéer. De ger ofta mycket goda resultat och röner stor uppskattning. De som engagerar sig i dessa sliter hårt för att lyckas. De tycker emellertid ofta att de måste gå emot strömmen. De tycker

att förväntansstrukturerna så som de existerar motverkar deras insatser. De ser att deras arbete därmed blir betydligt mindre produktivt och värdefullt än det kunde vara. Ibland grips de av vanmakt när de ser att vad de gör bara blir en droppe i havet. Samtidigt blir de frustrerade av att inse vilken betydelse just deras insikter skulle ha kunnat få om de fått ökad acceptans och spridning.

Deras försök att med utgångspunkt från sådana erfarenheter reformera och förändra skolarbetet i en mer konstruktiv riktning ställer regelmässigt till problem både för anhöriga, elever, läroplansarbetet och hela skolsystemet. Därför får man inte vara för radikal. Man måste av ren självbevarelse-drift vidmakthålla grunddragen i utbildningssystemet trots att man innerst inne vet att dessa inte uppfyller de krav som den nya tiden ställer.

Ovanstående redogörelse är ett exempel på en ”fond” mot vilken fokussamtal i skolan om psykosociala verksamhetsproblem skulle kunna initieras och göras begripliga. Några sådana samtal har vi inte fört – och de kanske heller inte just nu är angelägna.

Om man går djupare ner i konkreta förhållanden i skolan kanske andra och mer relevanta bakgrundsbeskrivningar än vi här har gjort behöver göras. Vår avsikt med denna beskrivning är således inte att redogöra för skolans problem utan att istället illustrera vilken typ av resonemang vi brukar lyfta fram och be deltagarna ta ställning till i våra bakgrundsberättelser.

Omformulering av kommunikativa mönster

Det finns ett paternalistiskt kommunikationsmönster i många av våra fokussamtal och i de berättelser vi möter. Detta döljer och förhindrar samtal om psykosociala verksamhetsfrågor och förekomsten av allvarliga psykosociala problem som exempelvis vantrivsel och frustration. Trots att sådana problem i så hög grad påverkar möjligheten till effektivitet och livskvalitet verkar de inte vara ”pratbara”. Vi skall därför ägna några avsnitt åt det paternalistiska kommunikationsmönstret och vad i detta som kan göra att de psykosociala verksamhetsfrågorna inte kan uppmärksammas.

Vi måste först åter igen konstatera att kommunikativa mönster ofta existerar utan att man egentligen vill att det skall bli som det blir. De kan inte förändras viljemässigt av någon part. Ett viktigt skäl till detta är att de återskapas genom att de förstärker identitetskänslan hos dem som deltar. De skapar pålitlighet och gör att man blir ”någon”.

Kommunikativa mönster präglas således – som vi förut har nämnt – av de föreställningar och förväntningar som man i det sociala systemet blivit inövade i. Dessa förväntningar är inte direkt uttalade utan är osynligt inbäddade i kommunikationen som sådan. Vill man protestera mot dom så måste man ge upp att kommunicera vilket inte är möjligt.

För oss som är ”besökare” i det sociala systemet är det lättare än för deltagarna själva att upptäcka att de kommunikativa mönster man fastnat i är föråldrade i förhållande till hur de ser, eller vill se, sig själva. Ofta kan man inte upptäcka detta förrän efteråt när man läser en text eller ser på sig själv i en upptagning.

Det visar sig då tydligt att man egentligen vill upprätthålla en annan identitet än den man själv bidrar till att skapa genom den kommunikation man medverkar i. Att ha en annan uppfattning om sin identitet än den man möter i kommunikationen skapar motsägelsefulla identitetsupplevelser. Man kan då känna sig kränkt och förfördelad eller uppleva att man ställs inför orättvisa och oberättigade förväntningar och krav.

Det paternalistiska kommunikationsmönster som vi möter är en återspeglning av förhållanden som ansågs rimliga förr i tiden. Det blir emellertid olämpligt i förhållande till de föreställningar moderna människor vill ha om sig själva. Eftersom just detta mönster är så vanligt förekommande i våra fokussamtal, och vi anser att den paternalistiska uttrycksformen försvårar samtal om psykosociala verksamhetsproblem, så behöver vi ofta bearbeta och omformulera samtalen.

De bör enligt vår uppfattning återspegla människors föreställningar om sig själva som professionella aktörer. Detta är förstås ett ingrepp i dataproduktionen och vi vill därför i denna rapport belysa våra skäl till detta ingrepp.

Några karaktäristika hos det paternalistiska mönstret

I Sverige löstes övergången från det agrara samhället till industrisamhället på ett genialt sätt. Vi skapade Folkhemmet. Vi besparades därmed många av de sociala oroligheter som förekom i många andra länder och som bland annat bäddade för det andra världskriget. Folkhemmet är unikt svenskt⁶.

Principen bakom folkhemmet är ett paternalistiskt samverkans- och förväntansmönster som med tiden kom att genomsyra hela arbetsmarknaden – alla våra folkrörelser, kyrkliga församlingar, våra myndigheter, näringsliv och samhället i stort. Ett skäl till dess genomslag var att det passade vårt land som hand i handske och att det dessutom var förenligt med industrialismens principer.

De viktigaste skälen till dess totala genomslag är att vi hade en förhållandevis homogen befolkning, gemensam religion och kultur och är sedan flera hundra år vana vid ett starkt myndighetsstyre. Vi har aldrig haft någon revolution och med något undantag när aldrig varit någon stormakt. Vi har alltid varit ett litet land i utkanten av världen och därmed också oberörda av de globala förändringarna

6 Resonemanget att vi varit så framgångsrika i vårt Folkhemsbygge att vi har svårt att överge det har vi hämtat från Benny Hjern (Hjern 2001)

Paternalism beskrivs i Nationalencyklopedin som

” ett beskyddande förhållningssätt hos en överordnad mot de underordnade, grundat på att den överordnade som ersättning för vissa prestationer överför resurser till de underordnade som dessa inte själva kan skaffa sig. Förr kunde detta innebära att den överordnade (feodalherren, brukspatronen, plantageägaren) förutom en vanligtvis låg lön försåg de anställda med bostad och andra förnödenheter i utbyte mot arbete, lydnad och lojalitet.”

Paternalism är således en typ av förväntansstruktur som i det sociala systemet formas mellan dem som ser sig som överhet och dem som uppfattar sig som underställda denna överhet. Ett karaktäristiskt drag är att överheten förväntas skapa lagar, förordningar, regler och andra direktiv som de underställda ”i eget intresse” förväntas åtlyda.

I ett paternalistiskt samverkansmönster sätter den överordnade en ära i att måna om dem som uppfattas ”underställda” – eller dem som ses som behövande, svaga och fattiga. De mindre bemedlade och medarbetare i övrigt skall av överheten erbjudas ett gott liv och skyddas mot ofärd.

Man ser sig som den goda föräldern. De underställda sätter i sin tur en ära i att utföra sina uppgifter samvetsgrant, efterfölja givna lagar och regler, anpassa sig till det system och de förordningar som gäller och sätta de överordnades och ”systemets” intressen framför sina egna. Man ser sig som det lydiga och välartade barnet.

Nyckelordet i det paternalistiska samverkansmönstret är tacksamhet. De ledande och privilegierade i samhället förväntas vara tacksamma mot alla dem som ställer upp och utför de nödvändiga sysslor man själv inte har möjlighet att aktivt befatta sig med.

De underställda och mindre bemedlade förväntas vara tacksamma mot det som görs för dem och uppskatta den omsorg och omtanke som de får. Detta fokus på tacksamhet formar den förväntansstruktur som återfinns i det paternalistiska kommunikationsmönstret.

Framväxten av en klyfta mellan nomenklaturen och "de andra"

I paternalistiska kommunikationsmönster uppstår en skarp åtskillnad mellan den sociala grupp som ser sig som överordnad och mer "upplyst" och de "andra" som skall upplysas, utbildas, ledas och styras. Precis som i klassrummet blir de överställdas uppfattningar ett åsiktsfängelse för de underordnade.

Definierar man sig som underordnad saknar man därför anledning – och önskar heller inte – att i och genom samtalet ifrågasätta eller avvika från de resonemang som förs av nomenklaturen. Den egna uppfattningen är inte "lika mycket värd" som den som upprätthålles av den överordnade.

Det finns därför i ett paternalistiskt kommunikationsmönster en skiktning mellan vilka teman som är aktuella för dem som ser sig som överordnade och dem som ser sig som underordnade. Kommunikationsmönstret placerar helt enkelt deltagarna och de teman de tar upp i olika kommunikativa och sociala system. I gamla sovjetunionen fanns ett namn för dem som placerade sig – eller placerades – i det övre skiktet av medborgare. De kallades "nomenklaturen".

Inom nomenklaturans sociala system, dvs. makthavare, beslutsfattare, ledningsgrupper, ägare, arbetsgivare, konsul-

ter, intelligentian, eliten etc. skapas en kommunikation om andra, ”viktigare” och mer övergripande verksamhetsfrågor än dem som behandlas av gemene man i vardagen. Det är i huvudsak från dessa samtal som den publika diskursen skapas.

I denna kommunikation har bara vissa speciellt utvalda personer och positioner tillträde. Om man som underställd blir inbjuden att sitta i TV-soffan (eller dess motsvarighet) blir det snart uppenbart att man inte hör hemma där. En vanlig orsak till vanmakt och frustration är därför att man, när det gäller praktiska frågor och arrangemang som man är berörd av, inte tycker sig ha tillträde till denna arena.

I det paternalistiska kommunikationsmönstret kan många agera som om man tillhörde nomenklaturen. Exempel på detta kan man höra hos reportrar som har åsikter om beslut och analyser, i många debattprogram eller kanske allra tydligast i radioprogrammet ring P1. Man kan i sådana samtal engagera sig i att ge ledningen ”goda råd och tips” som om man var en del av etablissemangen.

Att föreställningen att man är inbjuden av nomenklaturen är falsk visar sig i de konkreta samtal som förs. När beslutsfattare och de närmast berörda är närvarande uppstår aldrig något djupare samtal eller gemensamma överväganden med dem som uppfattas vara ”utanför” om de sakfrågor som man talar om.

Hans Sarv, som är konsult och professor vid Linköpings Universitet, har beskrivit denna tendens med begreppen ”musor

och husor”. Muserna är i den grekiska mytologin de gudinnor som viskar i gudarnas öron hur de bör handla och förhålla sig. Muserna fångas i samtal och resonemang som aldrig kan förverkligas. Husorna är förstas de som utför vad gudarna bestämt. Husorna fångas i åsiktsfängelset. De överordnade ”vet trots allt alltid bäst”. Deltagandet i debattprogram och andra möten blir – om man fångas i det paternalistiska kommunikationsmönstret – därför vanligen totalt fruktlöst.

Denna tydliga kommunikativa uppdelning mellan arbetare och borgare var för övrigt grunden för den socialistiska rörelsen vid övergången till industrisamhället. Det visade sig vara viktigt för ”arbetaren” att bilda sig för att bli respekterad som jämställd samtalspartner i politiska frågor. Detta skedde genom de många diskussionsklubbar som då startades där man lärde sig mötesformer och diskussionsteknik och samtidigt bildade sig⁷.

Den representativa demokratin var den lösning man på den tiden såg som lämplig för att överbrygga den då existerande klyftan mellan överhet och underställda. Problemet är förstås att arbetarnas representanter och deras rådgivare och experter med tiden och med nödvändighet kommer att skapa en ny nomenklatura.

7 Diskussionsklubbarna och studiecirkelarna som genomfördes inom arbetar- och bonderörelsen i början av 1900-talet hade stor betydelse för den demokratiska utvecklingen. De var ett sätt att överbrygga klyftan mellan de ”bildade” och det arbetande folket. Hur detta gick till beskrivs av Olle Josephson i boken ”Arbetarna tar ordet” (Josephson 1996)

Uppdelningen kunde inte undvikas men folkhemstanken erbjöd en lösning på detta problem. Lösningen bestod i att fack och arbetsgivare kom överens om att arbetsgivaren (nomenklaturan) skulle ha exklusiv rätt att överlägga, samtala om och leda och fördela arbetet. Deras tolkningsmallar och exklusiva interna kommunikation skulle skyddas.

Facket och demokratin (alla vi andra) skulle däremot få tillåtelse att använda maktmedel för att förhindra att detta förhållande kunde leda till missbruk och till en olämplig och orättfärdig exploatering. Genom avtal och jämbördiga överenskommelser skulle var och en av oss på ett legitimt sätt kunna få del av de vinster som skapades av oss alla i arbetsgemenskapen.

Demokratiskt valda representanter godkändes således som legitima samtalspartners när det gällde nomenklaturans omsorg om de anställda. De fungerade som en slags länkar mellan makten och folket. Folkhemstanken blev i denna geniala tolkning därmed en garant för att en otillständig och paternalistisk exploatering kunde undvikas och att det fanns mekanismer som gjorde det möjligt att skapa en rättvis fördelning av de gemensamma värden som verksamheten genererade.

Det folkhemsliga kontraktet gav således medborgare och medarbetare rätt att ställa krav på överheter och ägare utifrån välfärdsfrågor. Kontraktet förnekade dem emellertid samma rätt när det gällde att lägga sig i och diskutera

aktuella verksamhetsfrågor. Därför är SIF:s moderna uttolkning av arbetsmiljölagen ett brott mot den paternalistiska traditionen.

I den paternalistiska traditionen har underställda rätt att bli väl behandlade av överheten men de har inte rätt att välja och ta ställning till vilket jobb de finner meningsfullt göra och som de skulle må bra av. SIF:s krav visar således att det har hänt något i arbetslivet som inte återspeglas i de kommunikativa mönster som man normalt använder sig av.

Nackdelarna med en uppdelning mellan verksamhetsfrågor och ”trivsel- och fördelningsfrågor” har blivit uppenbar för den fackliga rörelsen från 1980-talet och framåt. Det bestämdes då exempelvis att arbetsmiljöfrågor måste ligga ”i linjen”.

Sedan dess har samtal om och analyser av arbetsmiljöfrågor och andra välfärdsfrågor blivit motsägelsefulla och ofta improduktiva. En mer korrekt beskrivning är att kalla det man då vill tala om för ”psykosociala verksamhetsfrågor” – men det saknas fortfarande ett språk med vilket dessa kan beskrivas och analyseras.

Giffermålet mellan industrialism och paternalism

En ”god” paternalism med en fungerande samarbetsanda, där arbetsgivare fungerar som den gode föräldern och på allt sätt värnar om sina underställda har här i landet visat sig vara ett framgångsrecept. Detta förklarar varför det finns ett så ensidigt fokus på ”exponering” i våra svenska arbetsmiljödiskussioner och varför skrifter om arbetsmiljöarbete behandlar sina läsare som omogna och okunniga ”barn”.

Detta synsätt har emellertid också sedan länge varit ett framgångsrecept inom massproduktionen. Det härstammar från tiden då stora skaror måste ”läras upp” att agera organiserat. Det mest effektiva produktionssystemet – som bland annat rekommenderades av Frederick Taylor – tidsstudier-
nas fader – är uppbyggt kring en paternalistisk princip.

Taylor förordade att arbetarna i utbyte mot att utföra arbetet samvetsgrant och lojalt efter de riktlinjer och direktiv som utfärdades skulle tillförsäkras uppskattning, omsorg, god försörjning och rimliga arbetsvillkor. Begränsningen i autonomi kunde således enligt Taylor accepteras om denna kompenseras med förbättrade levnadsvillkor.

Det paternalistiska kommunikationsmönstret leder till ett antal förväntansstrukturer och konkreta ställningstaganden

som i dag är mindre lämpliga. Som underställd medarbetare och medborgare kan man i skydd av mönstret exempelvis distansera sig från att engagera sig i konsekvenserna av en mängd yttre förändringar, verksamhetsproblem och störningar. Man kan ställa krav på att dessa skall behandlas av överheten eller ens egna representanter trots att det egentligen är man själv som borde kunna anpassa sig.

Man kan fordra av ledningen att denna kommer fram med rimliga lösningar på olika samarbetsproblem trots att man själv i högsta grad är inblandad och bäst skulle kunna lösa dem direkt med dem som är inblandade. Det blir också naturligt – och önskvärt – att man som underställd inte engagerar sig i verksamhetens skötsel. Man kan sedan klaga – trots att man egentligen redan från början skulle ha kunnat slå larm och gripa in – när det inte blir bra. Man anser sig således ha rätt att kräva del av produktionens frukter utan att engagera sig i arbetsgemenskapens effektivitet eller överlevnad.

I det paternalistiska förhållningssättet ingår att man bara kan ha en chef (fadersfigur). Skilda uppfattningar måste således lösas genom maktkamper i nomenklaturen. Man behöver inte själv engagera sig i dessa mer än att stödja den ena eller andra linjen.

Maktkamperna kommer då att handla om att skaffa sig anhängare för sin uppfattning. I denna maktkamp – som sker i slutna rum – har man som underställd ingen talan.

Det finns ingen möjlighet att föra in någon ”tredje åsikt” i denna kommunikation

Den vantrivsel och frustration som uppstår genom det legitima behovet av att påverka och engagera sig i verksamhetens styrning blir därför osynlig och obeaktad i ett paternalistiskt kommunikationsmönster. Sådana önskemål och reaktioner ersätts istället av missnöje med ledningen.

I motsats till vad som är fallet på utförarnivån så uppfattas frustration och vantrivsel inom nomenklaturen inte som något anmärkningsvärt – och inte ens skadligt. Eftersom man i nomenklaturen ser sig som framdrivare av utvecklingen måste man lära sig att stå ut med den vantrivsel, den osäkerhet och de skamgrepp som dessa maktkamper leder till. ”Den som gett sig in i leken får leken tåla”.

Därför blir heller inte psykosociala verksamhetsproblem som leder till vantrivsel och frustration ett diskuterbart problem i denna grupp. Man kan godtyckligt plåga och chikanera varandra. De negativa konsekvenserna av maktkamperna både för verksamhetens effektivitet och de inblandade personernas hälsa kan därför aldrig konfronteras.

De professionella aktörerna

Vi har tidigare pekat på att vi sett det angeläget att bryta det paternalistiska kommunikationsmönstret. Vi försöker därför i våra uppdrag och i vår kommunikation formulera en identitetsuppfattning som gör det möjligt att frångå detta.

Vi har givit denna identitet ett namn – den professionella aktören. Denna nya identitet tycker vi kan motiveras mot bakgrund av den utveckling som skett från bondesamhället till våra dagar.

Den förskjutning av fokus från muskelkraft och maskinskö-tarkraft till kunskaps- och hjärnkraft som vi tidigare refererat till i exemplet med skolan har medfört en förändring i den gamla maktbalansen mellan överhet och underställda. Genom denna förskjutning kan den gamla skiktningen så som den fanns en gång inte längre upprätthållas. Man kan inte längre bygga sin auktoritet enbart på position.

I industrisamhället med sina standardiserade arbetsmoment var arbetare och medarbetare lätt utbytbara. Det arbetsvärde de hade att erbjuda var ringa i förhållande till vad som kunde utträttas med de resurser som nomenklaturen förfogade över – exempelvis kapital för att investera i maskiner och anläggningar. Nomenklaturen – som arbetsköpare och

kapitalägare – hade på grund av denna asymmetri ett givet övertag.

I kunskapssamhället förändras detta förhållande. Nu sker en långsam men påtaglig förskjutning till den enskilde medarbetarens fördel. Insatserna i verksamhetens tjänst kräver i ökad utsträckning verksamhetskunnande, kreativitet och allmänbildning.

Produktionen blir visserligen allt mer automatiserad men maskinparkens komplicerade teknik ökar behovet av kunnig personal med samordningsförmåga, omdöme och serviceanda. Produkter och tjänster kan inte säljas utan omfattande stödsystem och kundsupport. Allt detta kräver professionella aktörer.

Också begreppet produktivitet måste omvärderas. När produktionen görs av automater och inte manuellt av människor ökar produktiviteten när människor inte behöver ingripa. När ingrepp måste göras och maskinerna står stilla sjunker istället produktiviteten. Därför är det viktigt att de som ingriper är kunniga och snabbt får igång produktionen igen.

Att värdet inte ligger i själva det fysiska arbetet utan i själva förmågan att få något gjort och att lösa problem rubbar hela den ekonomiska teori som industrisamhället och vår marknadsekonomi vilar på. Ökade investeringar, bättre produktivitet, större lönsamhet och expansion betyder istället att färre kan göra mer. Investeringar leder till att det skapas

färre men mer kvalificerade arbetstillfällen – inte fler som den ekonomiska teorin förutspår.

Man kan heller inte längre, ens i de industrialiserade branscherna, se arbetssökande som en grå massa som skall utbildas till specifika arbeten och vara utbytbara och ”rörliga” i enlighet med nomenklaturans önskemål.

Kunnighet och omdöme är helt avgörande i alla de nya yrken som skapas. Dessutom visar sig gamla välkända yrken som inom exempelvis vård, skola och omsorg komma att vara helt avgörande för vår livskvalitet. Arbetet måste bedrivas av allt mer kvalificerad personal. Eftersom dessa just nu är låglönebranscher kommer dagens lönerelationer att i framtiden, och ur rättvisesynpunkt, uppfattas som helt absurda.

Datorisering och IT ökar den enskildes möjligheter att åstadkomma unika och skräddarsydda insatser. Tvärtemot vad som var fallet i industrialismens barndom då automationen ersatte hantverket och skapade låsta och standardiserade arbeten skapar dagens teknologi möjligheter till kunskapsmässigt och hantverksmässigt mer avancerade ingrepp. Allt detta talar för framväxten av den professionella aktören.

Den kränkta identitetsuppfattningen

Människor är naturligtvis inte omedvetna om denna utveckling. Det berättas ständigt om den i massmedia och annan litteratur. Den lyfts fram i skolan och i marknadsföringen. Vi möter den inom psykoterapin och i den sociala debatten.

Framväxten av informationssamhället går därför hand i hand med en ökad självmedvetenhet och krav på ett ökat självförverkligande i arbetsliv och samhälle. SIF ligger förstås alldeles rätt i tiden när man konstaterar att medarbetare anser sig ha rätt att må bra på och av jobbet.

De flesta ser det numera inte som önskvärt att delta i ett samverkansmönster som präglas av ett passivt accepterande av villkor som överheten ställer upp. Många ser inte heller sin kunskap och kunnighet som begränsad till en väl avgränsad arbetsuppgift eller till det formella yrket. Man ser sig istället som en professionell aktör som både har rätt, förmåga och skyldighet att ingripa med alla de kunskaper man har i de situationer som uppkommer – oberoende av de gränser och regler som kan ha dragits upp.

Dagens arbetsliv domineras därför inte av de motivationsproblem som fanns i det gamla inrutade och styrda arbetslivet. Det är i istället meningsfullheten med själva arbetet

som är avgörande för om man skall må bra. Många ställer sig frågor som

- ”Skall man verkligen fortsätta att producera bilar som medför negativa effekter för miljön”;
- ”Skall man tillverka vapen och krigsmateriel i en värld där dessa främst riktas mot civila och inte mot krigförande parter”;
- ”Skall man stödja en läkemedelsindustri som främst ser till sina egna vinster och inte till den fattiga världens behov av medicin?”

Utbrändheten inom de skikt som tidigare inte drabbats av arbetsskador – nämligen nomenklaturen själv – visar att vantrivseln verkar vara knuten till att man inte kan upprätthålla en positiv identitetsupplevelse. Man upplever inte sina insatser och andras medverkan som meningsfulla och konstruktiva i den situation man själv, arbetsplatsen, företaget och samhället befinner sig i.

Just meningsfullheten, gemenskapen och möjligheten att agera autonomt kan man inte som enskild person hantera ensam. Man är därvid fången i det sociala mönster som skapas av de andra. Detta mönster återskapas vanemässigt om och om i gen. Detta är vanans förbannelse. Vanor skapar stabilitet och ordning. Det spelar ingen roll om vanorna är goda eller dåliga. Som vanor fyller de funktionen att hålla ångest, osäkerhet, ovisshet och otrygghet borta.

Att komma till rätta med dåliga vanor följer en annan logik än den man tillämpar på att lösa externa svårigheter och problem. Till skillnad från problem som söker en lösning har man i detta fall fångats av en vanemässig lösning som ger problem.

De psykosociala verksamhetsfrågorna

När vi aktiverar fokussamtal måste dessa ha ett eller flera fokus. Vi tar då inte upp ämnen som handlar om hur man ”känner sig” – exempelvis vanmakt och frustration. Det är inte i första hand känslorna som skall utforskas. Detta kan vara syftet i aktiviteter som handlar om psykoterapi eller personlig utveckling.

Vår ambition är istället att genom att tala om något annat belysa hur de förhållanden och de mönster som finns medverkar till att olika reaktioner genereras. Vi använder oss då vanligen av aktuella verksamhetsfrågor för att formulera temat för samtalen.

Med detta uppkommer emellertid vissa problem. Vi har funnit att det ibland kan vara svårt för deltagarna att förstå hur olika verksamhetsfrågor är knutna till samarbetet. Är de tayloristiska tankefigurerna starka så blir huvuddelen av verksamhetsfrågorna formulerade på ett sådant sätt att man inte ser sitt gemensamma ansvar för dem. Ledningsfrågor hör till ledningen, planeringsfrågor till planeringsavdelningen, personalfrågor till personalavdelningen och själva utförandet hör till arbetstagaren

Vi har funnit att ett sätt att angripa denna problematik är att introducera tanken på förekomsten av psykosociala verksamhetsfrågor. Man kan se dessa som något som ligger inbäddat i varje ”normal” verksamhetsfråga hur väl arbetet än är uppdelat mellan olika funktioner och specialiteter.

Vi brukar kunna visa att möjligheterna att skapa samförstånd och god uppslutning kring nödvändiga förändringar, arbetsformer och produktionslösningar minskas genom att de psykosociala verksamhetsfrågorna inte är beaktade.

Nedanstående lista ger exempel på några sådana psykosociala verksamhetsfrågor som påverkar samarbetet och därför måste tas upp som gemensamma frågor. Genom att be deltagarna att belysa verksamheten i relation till dessa har det visat sig möjligt att få en bättre förståelse för varför andra och mer prosaiska verksamhetsfrågor inte kan lösas. Frågorna är:

- Upplevelser av bristande pålitlighet
- Känslor av främlingskap och marginalisering
- Situationer av över- och understimulans
- Meningslöshet och spill av resurser
- Misstro och bristande solidaritet
- Friktioner mellan medarbetare
- Oklarheter i det gemensamma uppdraget
- Överskådlig komplexitet i samspelet

Psykosociala verksamhetsfrågor så som vi formulerat dem på föregående sida skiljer sig från vanliga verksamhetsproblem genom att de inte ensidigt kan belysas av en part. De uppstår genom samspelet som sådant och får betydelse genom den kommunikation som man utövar och de förväntansstrukturer som är aktuella.

Alla i det sociala systemet är därför berörda och alla måste delta för att frågorna bättre skall förstås och kunna preciseras. Den enda möjlighet som finns att utforska dem är genom samtal. Vilka samtal som helst duger emellertid inte.

Om de samtal som förs ständigt återskapar ett olämpligt kommunikationsmönster som döljer de sociala mekanismer som är i spel så förvärras svårigheterna. Först om samtalen får en konstruktiv utformning kan man räkna med att de belyser situationen och skapar de insikter och de kunskaper som är nödvändiga. Av detta skäl blir just fokussamtal inom ramen för en psykosocial undersökning en lämplig åtgärd.

Några grundläggande utgångspunkter för värdet av fokusberättelser

Framväxandet av mer nätverksliknande samverkansmönster där den enskilde professionella aktörens synpunkter och ställningstaganden får allt större betydelse medför att kommunikationens fokus måste förskjutas från en vertikal linje (ett över- underperspektiv) till en horisontell linje (ett partnerskap)⁸.

Vi framhåller därför i våra uppdrag att medarbetare i dagens arbetsliv bör kunna kräva att deras utsagor får en större roll för styrning och beslutsfattande än tidigare. Vi menar att de bör kunna hävda denna rätt oberoende av vilken hierarkisk position de tilldelas. Vad som sägs och presenteras genom fokussamtalet behöver därför beaktas – eftersom deltagarna bör betraktas som professionella aktörer – oberoende av vad som sägs eller om andra anser det klokt och berättigat. Man måste få ett gensvar och man har rätt att få till stånd välgrundade samtal. Här skiljer sig våra

8 Det är möjligt att knyta samman Niklas Luhmanns teorier om förtroende med resonemang om utvecklingen av de mänskliga rättigheterna och den sociala teori som bygger på fordringssatser (Strzelewicz 2001). Partnerskapsrelationen bygger på en förväntan om vänskap medan den juridiska och affärstraditionen ofta bygger på en förväntan om konkurrens och fiendskap (Votinius 2004). Vi har redogjort för sambandet mellan partnerskap och arbetslivets utveckling i rapporten "Friständighet, jämställdhet och partnerskap" (Wennberg och Hane 2005).

utgångspunkter innehållsmässigt från de som ofta förs fram i ett paternalistiskt mönster.

En fråga som exempelvis visat sig vara av stor vikt för professionella aktörer är att medarbetarnas risktagande är mindre ekonomiskt och i högre grad personligt än tidigare. Många lösningar som föreslås av beslutsfattare och andra handlar om ekonomisk kompensation och ekonomiskt skydd. Visserligen kan medarbetare förlora pengar och försörjning vid företags obestånd. Den alldeles avgörande risken för medarbetarna – som de flesta är alldeles medvetna om – sammanhänger dock med deras karriär och fysiska och psykiska hälsa.

Kapital kan alltid återskapas. Det kan emellertid inte den entusiasm, kreativitet och hälsa som går förlorad genom att man drabbas av psykosociala verksamhetsproblem som inte löses. De lösningar man söker sig till och vill ha handlar således i grunden inte om trivsel och välbefinnande utan om något mycket mer grundläggande och existentiellt. Den vrede som visas mot att de psykosociala verksamhetsproblemen inte löses tillfredsställande och att man försöker muta sig ifrån dem är därför fullt begriplig.

En svårighet med att få accept för det som kommer fram ur psykosociala utredningar är att kraven bygger på en normbildning som inte enbart relaterar till de värden som överheten definierar. Den normbildning som växer fram genom samtalen handlar istället om hur samarbetet inom de sociala systemen bör hanteras av alla inom gemenskapen.

Den åtskillnad mellan överhet och underställda som man i det gamla industrisamhället såg som naturlig kan då inte längre upprätthållas. Krav och fordringar på varandra blir allt mer reciproka.

Den psykosociala utredningen

Trots sitt namn så fokuserar således en psykosocial utredning på verksamhetsfrågor och inte på de psykosociala reaktionerna som sådana. Förstår man hur samspelet och förväntningarna utformas så brukar man också lätt kunna inse hur och varför reaktioner av vanmakt och frustration genereras. Vi hävdar som grund för den psykosociala utredningen att psykosociala frågor kan belysas genom att synliggöra den kommunikation som existerar⁹.

Fokussamtal går till så att man ber deltagarna i arbetsgemenskapen att samtala om sin verksamhet och de samverkansfrågor denna innehåller. Om detta visar sig svårt och man inte ser sig som en gemenskap försöker vi lyfta upp de psykosociala verksamhetsfrågorna. I samtalet utforskas därvid inte bara åsikter om huruvida verksamheten som sådan fungerar bra eller dåligt utan också vilka förväntningar, föreställningar och kommunikationsmönster som man anser förekommer i systemet.

Vi skiljer på fokussamtal och fokusberättelser. Fokussamtalet är det samtal som förs mellan deltagarna. Fokusberättel-

9 Principerna för detta finns redovisade i vår rapport "Metodologisk plattform för användning av fokusgrupper" (Hane och Wennberg 2005)

sen är den dokumentation av samtalet som vi kommer överens om skall presenteras öppet för omvärlden. En viktig och nödvändig förutsättning för att fokusberättelsen skall vara av värde är att berättelsen inte faller in i det hierarkiska och paternalistiska förväntansmönstret.

Fokussamtalet genererar således en berättelse som arbetsgemenskapen själv producerar och kan referera till. Denna berättelse bearbetas av oss alla gemensamt till dess den har en utformning som vi kan acceptera som en juste beskrivning av samtalet, som är sakligt korrekt och som representerar de åsikter som kom fram. Vi kommer också överens om vad som inte kan stå då det kan missförstås och skada några av deltagarnas intressen.

Under förutsättning att denna berättelse utformas så att den följer de tre principer vi redogjort för i början av rapporten så kan denna berättelse i allmänhet accepteras av alla och kan publiceras utan att skapa negativa reaktioner. Redogörelsen är således inte en direkt avskrift av vad som sägs utan en bearbetning som gör det möjligt att även utomstående kan läsa den utan att känna sig kränkta eller förfördelade. Det faktiska samtal som förs kan således mycket väl följa ett paternalistiskt mönster men påverkas löpande av oss och omvandlas i och genom vår dokumentation.

Detta betyder inte att vi anser att redogörelsen behöver skrivas så att alla behöver vara överens om slutsatser och uppfattningar eller att det finns en samstämmighet om hur "det är". Redogörelsen försöker istället omfatta alla exis-

terande och olika uppfattningar, resonemang och förväntningsstrukturer.

Utifrån fokusberättelsen kan vi sedan – och med referens till bakgrunden – belysa de förväntansstrukturer och andra förhållanden av vikt som vi anser har visat sig i berättelsen. Andra läsare och intressenter av frågan kan göra detsamma. Många olika tolkningar av textens innebörd kan därför existera samtidigt.

Dessa olika tolkningar och originalberättelser kan sedan ligga till grund för nya samtal som tar utgångspunkt i det mönster som då visat sig och som fördjupar frågorna ytterligare så länge som man finner detta nödvändigt. Det verkar vara just svårigheterna att hantera denna mångfald som gör den psykosociala utredningen angelägen.

Samtal som ingår i en psykosocial utredning blir av värde först när alla – oberoende av position och andra åtaganden – ser sig som medlemmar i arbetsgemenskapen och därför har ansvar för det samverkans- och kommunikationsmönster som genereras.

Problemet som en psykosocial utredning söker lösa är således att i ett initialt skede skapa en kommunikation som skiljer sig från den där överhet och underställda var för sig behandlar gemensamma och för arbetsgemenskapen viktiga frågor. Att bryta denna tendens kan kräva en serie av fokus-samtal med olika grupperingar vilka sedan fogas samman i den slutliga utredningen.

En psykosocial utredning syftar således inte till att komma fram till åtgärder som löser det sociala dilemman. Detta är något som medlemmarna i arbetsgemenskapen själva och i senare utvecklingsaktiviteter måste ta itu med. Här kan sannolikt andra arbetsformer och andra typer av samtal vara nödvändiga. Vi har kallat sådana insatser för humanistiska utvecklingsprojekt¹⁰.

10 Lindholm och Wennberg 2006

Fokusberättelserna som underlag och data

Eftersom temat för ett fokussamtal är att samtala om hur man från olika håll ser på verksamheten kommer det kommunikativa mönstret – även om det i fokusberättelsen enbart är språkligt – att erbjuda en kondenserad information om det sociala systemets sätt att fungera som man inte kan få del av på annat sätt¹¹.

Fokussamtalen dokumenterar deltagarnas synpunkter på vad som hänt i verksamheten och vilka förhållanden de ser framför sig. Samtalen ger därmed en bild av hur man tillämpar, förstår och beskriver olika samverkansprinciper. Man kan genom det kommunikativa mönstret också ana sig till den gemenskapande faktorn – det vill säga vad som förmedlas och återskapas som själva ”meningen” för samspelet i verksamheten.

Dokumentationen – när den är korrigerad och accepterad som en rättvisande beskrivning av samtalet – fungerar således som en illustration av de sociala vanor som man etablerat mellan sig. Deltagarna själva – och andra som tar del av materialet – kan därefter löpande diskutera och ta ställning till om dessa kommunikativa vanor uppfyller rimliga krav på

11 Wennberg och Hane 2005

funktionalitet och om de medverkar till att skapa ett samverkansmönster som är önskvärt, rimligt och realistiskt i förhållande till den situation man befinner sig i.

Om man vid en sådan granskning finner att så inte är fallet kan man därefter gemensamt utforska och klarlägga vilka psykosociala verksamhetsfrågor som i så fall ytterligare måste angripas och hur detta skall kunna ske. Vår erfarenhet är därvid att om dessa psykosociala verksamhetsfrågor hanteras på ett konstruktivt sätt i framtida möten så kommer också det kommunikativa mönstret att förändras.

Om en sådan konstruktiv upplösning av någon anledning inte kan komma till stånd har de deltagande fått klarhet just i detta – vilket i sin tur medverkar till att reaktioner av vanmakt och frustration mildras. Man kan då överge de ambitioner man haft och söka sig till andra alternativ. I bägge fallen har man flyttat sig från ett tillstånd där man riskerar ohälsa till ett där dessa risker är mindre.

Genom det omfattande analys- och dokumentationsarbete som görs kommer hela aktiviteten samtidigt att fungera som en utvecklingsaktivitet för att förbättra samspel och effektivitet i verksamheten.

Vad kan man utläsa ur fokusberättelsen?

Fokussamtalet redovisas således i en text som i princip skall kunna läsas av personer i omvärlden. Deltagarna deltar öppet med sina egna namn. Om detta villkor av olika skäl inte kan uppfyllas genomförs flera fokussamtal i olika grupperingar och med olika redogörelser och bearbetningar till dess vi kan skapa ett underlag som är representativt, som alla kan ställa sig bakom och som kan vara öppet för andra att ta ställning till.

Ibland gör vi många fokussamtal och det skapas många och långa berättelser. Berättelserna är grunddata och skall vara öppna för inspektion och bedömning. Materialet kan emellertid bli så omfattande att mängden i sig är ett hinder. Vi brukar då göra en så kallad ”superberättelse” som kondenserat innehåller alla de andra. Denna superberättelse har vi då genom olika procedurer fått validerad (godkänd) som en relevant sammanställning av materialet.

Processen leder således alltid fram till en gemensam berättelse. Arbetet med denna och berättelsen gör det ofta möjligt för deltagarna att bättre förstå hur det blivit som det blivit och vilka ställningstaganden som de som enskilda personer kan eller måste göra. Man blir därmed mera fri än man tidigare varit att välja egna handlingslinjer.

Vissa personer kan exempelvis genom referatet befrias från det mentala fängelse som skapats av deras inre föreställningar om vilka krav och förväntningar som existerar i gemenskapen. Andra kan genom samtalen ha fått klart för sig förekomsten av krav och förväntningar som de tidigare flytt från eller negligerat och som de därför nu måste ta ställning till. För ytterligare andra kan det som sagts vara en bekräftelse på åsikter och tankar som de tidigare inte kunnat få gehör för.

Den öppna dokumentationen samt vår egen reflektion över denna gör det därutöver möjligt för alla berörda att ta ställning till ett antal frågor som är av betydelse för den psykosociala arbetssituationen. Sådana frågor kan exempelvis vara:

- Kan de förväntningar och krav på varandra som redogörelsen återspeglar anses vara berättigade eller oberättigade utifrån de ”tre principerna”; respekt för individen, krav på samarbete och friståndighet?
- Kan de förväntningar som denna kommunikation genererar anses vara realistiska och relevanta givet verksamhetens nuvarande förhållanden och förutsättningar?
- Kan de förväntningar som denna kommunikation genererar anses vara önskvärda och angelägna att förverkliga givet de ambitioner och visioner som uttrycks och som man ser som sina?

Svaret på dessa frågor kan visa brister och ”luckor” i kommunikationen. Detta är i allmänhet helt naturligt och kan inte undvikas. Det är just sådana luckor och ofullständigheter som driver de mentala processerna och därmed den personliga och sociala utvecklingen framåt. Det är bara om dessa ofullkomligheter inte kan hanteras som det finns risk för permanenta vanmaktskänslor och frustration.

Som vi tidigare har påpekat är därför vanmakt och frustration naturliga ingredienser i dagens verksamheter. De genererar den drivkraft med vilken kommunikationen kan föras fram och nya lösningar och en ny utveckling kan komma till stånd. Reaktionen av vanmakt och frustration kan överbryggas och upplösas genom samreflektion.

Samreflektion är således en nödvändig aktivitet för att åstadkomma en god samverkan och minskade hälsorisker i dagens arbetsliv. Utan samreflektion kan destruktiva psykosociala reaktioner permanentas och allvarligt skada individer och verksamhet.

Huvudsyftet med att redovisa fokussamtalen är därför inte att belysa att det förekommer vanmakt och frustration utan att få ett underlag för att konstatera hur effektiv samreflektionen är och hur den kan förbättras.

Ett exempel på en slutredovisning

Vi förstår om en del av de resonemang vi hittills fört i denna rapport kan synas abstrakta då de inte har knutits till praktiska exempel eller något som direkt kan observeras och kommenteras. Vi kommer därför som en slags sammanfattning att ge ett exempel på hur en slutlig redovisning kan se ut.

Vi knyter alltid denna direkt till fokusberättelserna. Vanligtvis sker detta genom noteringar i brättelsens högermarginal. Detta gör att den typ av abstrakta resonemang vi fört i denna rapport blir konkret illustrerade. För att illustrera detta presenterar vi här en redovisning som vi hämtat från ett aktuellt uppdrag. Notaten i högermarginalen på berättelserna har gjorts om till rubriker.

Bakgrund

Vi började redogörelsen med att belysa allvaret i den situation som uppstått genom att peka på de nya arbetsmiljörisker som arbetslivets transformation har inneburit. Vi refererade sedan till arbetsmiljölagen och på vilket sätt som referaten kan knytas till denna.

Vi refererade också till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) där man ytterli-

gare har preciserat de skyldigheter som en arbetsgivare har gentemot sina anställda för att motsvara lagens krav.

Vi konstaterade slutligen att i den mån det föreligger brister på en arbetsplats, som kan orsaka ohälsa – i det aktuella fallet genom bestående reaktioner av vanmakt och frustration – så är således det juridiska ansvaret för att åtgärda dessa entydigt och väl preciserat i lagtext och föreskrifter.

Så långt i texten talade vi således bara om konsekvenserna – det vill säga när något redan hänt. Vi konstaterade då att den psykosociala utredningen inte i första hand skall beakta vad som hänt. Den skall istället försöka belysa förväntansstrukturen – det vill säga vilka risker som är relevanta att beakta i den situation som beskrivs i berättelserna, vilka mekanismer som i det aktuella fallet medför att just dessa risker uppstår och hur insikten om detta påverkar medarbetarnas reaktioner och hälsa.

Uppfattningen om vad som är en risk i det aktuella arbetslivet har förändrats sedan lagen skrevs och förändras kontinuerligt. Dessa förändrade riskbedömningar är en följd av att arbetslivet ändrar karaktär – och av ökade kunskaper om hur människan bäst kan bidra till effektivitet och produktivitet. Här återknyter vi till den typ av resonemang vi fört i början av denna rapport och visar på hur dessa är relevanta för den verksamhet utredningen omfattar.

I detta fall påpekade vi att starkt styrda arbetsuppgifter förr var i fokus för arbetsmiljöforskningen men att upplevelser

av vanmakt och frustration numera i första hand drabbar de yrkesgrupper som har ett stort handlingsutrymme, som tar på sig ett professionellt ansvar och som drivs av ett eget inre engagemang för verksamheten.

Ofta avspeglar fokusberättelserna att industrisamhällets tankefigurer om relationerna mellan ”ledare och ledda” är levande i resonemangen. Vi påpekar då att ett sådant samtalsmönster är olämpligt.

För att illustrera detta lyfter vi ur berättelserna fram exempel på hur medarbetare ser sig eller betraktas som ”utförare” av givna order och direktiv. Vi konstaterar att sådana resonemang sannolikt måste ersättas med resonemang som stödjer bilden av engagerade medarbetare med egen professionell plattform och en egen etisk kod.

När man inte kommer till tals

Denna rubrik är typisk och är den som ofta kommer först. Ofta visar redogörelserna tydligt att man inte tycker att man kommer till tals, inte kommer till sin rätt och inte på ett bra sätt kommer till rätta med de verksamhetsproblem man möter. Vi pekar då på att denna kommunikationsklyfta kan tyda på att man inte tillräckligt väl beaktar att ägare, ledning och ”beställare” blir allt mer beroende av medarbetarnas kunskaper, engagemang, lojalitet och kreativitet. Detta är ömsesidigt. Ledningen måste få del av medarbetarens kunskaper och medarbetare måste få del av de resonemang som förs i ledningen.

Av berättelserna kan man ofta utläsa att professionella aktörer ser sig som partners till ledningen när det gäller att skapa en bra verksamhet även om det finns ett formellt över- och underordningssystem. Om sådana föreställningar finns i verksamheten måste medarbetarna också bli betraktade som respekterade partners för att inte hotas i sin självbild och identitet.

Karriärmässiga risker

Många fokusberättelser visar att samtalen alltför ofta på ett olämpligt sätt leds in i resonemang om trivsel och välbefinnande. Man fastnar i att se kompensatoriska insatser som lämpliga lösningar. Fokusberättelserna brukar istället i allmänhet visa att de professionella aktörer som deltar inte ser sitt arbete enbart som en ”födkrok”. De beskriver ofta ingående vilka professionella och karriärmässiga risker de tycker att de utsätts för genom det sätt verksamheten fungerar på. Berättelserna visar ofta att denna typ av frågor är mer angelägna att hantera än trivselåtgärder, lön och andra förmåner.

Insatser som droppar i havet

Berättelserna visar i allmänhet deltagarnas stora engagemang i verksamheten. Arbetet är inte känslomässigt likgiltigt. Berättelserna illustrerar hur och på vilket sätt man har engagerat sig. Ofta handlar det om att för att kunna få medverka till en positiv samhällsutveckling och långsiktigt få utlopp för sin kapacitet.

Huvuddelen av deltagarna ser det också som betydelsefullt att förverkliga sig som en hel människa som kan integrera arbete och ett meningsfullt privatliv. Berättelserna ger en god inblick i var svårigheterna ligger och hur frustrationen uppstår. Det är från berättelserna lätt att konstatera att en medverkan i en verksamhet som man själv inte tror har någon framtid är en hälsorisk.

Att hamna i en fix

Det finns i berättelserna ofta goda exempel på hur personerna hamnat i en fix. Om man inte har en fast anställning är den vanliga tanken att man ”bara är tillfälligt inhyrd”. Därför kan man tilldelas triviala uppgifter och uteslutas ur gemenskapen. Berättelserna visar ofta på att även tillfälliga anställningar kan vara mycket betydelsefulla för den enskilde personen. Den erfarenhet anställningen erbjuder måste kunna tas till vara i ett senare skede i karriären.

Vederbörande kan då se en påtaglig risk med att den tid man lägger ner i verksamheten kan bli ett slöseri med ens tid på jorden. Man ser emellertid ingen väg ut ur detta dilemma eftersom man samtidigt gjorts beroende av anställningen och de villkor som erbjudits.

Samma sak kan gälla för personer med fast anställning som upplever att den egna arbetsmarknaden är begränsad. Både grupper med en högt specialiserad kompetens – och grupper som av ideologiska skäl valt att arbeta inom en viss verksamhet – påtalar ofta i fokusberättelserna de ohälsorisker

som är förenade med känslan av att vara fångad i en fix och att vara inlåst.

Ovisshet, otrygghet och osäkerhet

Berättelserna visar tydligt hur svårt det är att undvika en känsla av osäkerhet i ett samhälle som förändras så snabbt som vårt. Man inser förstås intuitivt – och uttalar också detta – att tiden är förbi då man kan räkna med en livslång anställning.

Man inser också att stat, arbetsgivare och ledning inte kommer att kunna ta ansvar för att man har ett jobb i framtiden. Man accepterar i allmänhet att framtiden när det gäller detta per definition alltid är oviss. Vad samtalen emellertid kan visa är att man numera – till skillnad från förr – lever med en känsla av att medaktörerna och andra som man är beroende av inte är ”pålitliga”.

Denna brist på pålitlighet visar sig sällan vara grundad i att man tror att de andra agerar oärligt. Man kan ur berättelserna förstå att den uppkommer genom att man inte ser något mönster i deras agerande.

Man kan inte placera in det egna agerandet i ett stabilt sammanhang. Berättelserna brukar visa på att det inte är förändringarna som sådana som ställer till problem utan att det är avsaknaden av en information om de andras ageranden och ställningstaganden som gör att man inte med egen kraft kan stabilisera de egna lokala förhållandena.

Ett närbesläktat problem som ofta visar sig är att man har bristande insyn i logiken bakom beslut och överväganden hos personer och grupper vars beslut och agerande man är beroende av.

Denna bristande insyn skapar utrymme för fantasier om dolda dagordningar och otillräcklig kompetens hos beslutsfattare och ledning. Att leva under sådana förhållanden är skrämmande. Det är som att medfölja ett flygplan där besättningen är utbildad eller berusad. Det är ur berättelserna lätt att se hur sådana rykten och ogrundade resonemang om ledningens kompetens och inställning kan generera ytterligare problem i samarbetet.

Falska förespeglningar

Berättelserna illustrerar ofta hur det i tider av osäkerhet, och när man tvingas till kraftiga förändringar, kan uppkomma en känsla av att man under lång tid arbetat utifrån falska förespeglningar. Dessa har ofta sin grund i den pateralistiska tankefiguren. Det är självklart inte möjligt att i dag på samma sätt som i industrisamhället ”ge raka och hållbara besked”. Berättelserna brukar visa att det inte räcker med denna (bort)förklaring.

Problemet är att tystnad, oklarheter och diffusa besked kan förstärka naiva föreställningar om vad som är realistiska och hållbara förväntningar. Upplevelsen av falska förespeglningar har därför i allmänhet sin grund i ett bristande förtroende som sedan lång tid uppstått genom att de som förväntas veta

bättre abdikerar från sitt ansvar att redovisa grunderna för sina ställningstaganden eller visar sig basera dem på ett otillräckligt underlag som inte har penetrerats och prövats i tillräcklig omfattning.

Känsla av missbruk av engagemang

Berättelserna innehåller ofta en underton av stark vrede. Den brukar ha sin grund i att man är känslomässigt beroende av verksamheten och att denna har betydelse för ens identitet. Av berättelserna framgår ofta att man upplever att beslutsfattare och andra har missbrukat deras engagemang och idealitet.

Denna upplevelse brukar ha sin grund i tidigare ”motivningskampanjer”. I olika förändringsprojekt uppfattas det av ledningen ofta viktigt – för att entusiasm och motivation inte skall falna – att det inte ges utrymme för tvivel, tveksamheter och protester. Det etableras därför ofta aktiviteter där lojalitet, följsamhet, sammanhållning och gemenskap står i fokus. Att gå emot eller protestera mot en sådan rörelse är ofta inte möjligt. Det har ett personligt pris som många inte vill betala. Det är heller inte svårt att ”flyta med”.

Engagemang som utvecklas genom sådana artificiella aktiviteter kan liknas vid en drog som gör att man känner sig lurad och förrådd när ruset väl släpper och man upptäcker att gemenskapen var ett ihåligt skal.

.

Att klarlägga ansvar och befogenheter

Ett vanligt tema i berättelserna är att man bättre måste avgränsa ansvar och befogenheter. Detta uppfattas ofta som ett fullt naturligt resonemang på grund av de tayloristiska tankefigurer och organiseringsmodeller som man är van vid att använda och referera till. I dessa är det önskvärt att var och en håller sig inom sin ruta och sitt väl definierade ansvarsområde.

När man närmare undersöker verksamhetens karaktär kan man ofta konstatera att denna tanke är totalt realistisk. I de flesta moderna verksamheter tvingas man utnyttja möjligheten att öka verkningsgraden genom flexibla samarbeten över givna professionella gränser. Detta är förstås särskilt uttalat i tjänsteverksamheter som kräver samarbete med den enskilde kunden, klienten, patienten, eleven, vårdtagaren etc.

Samreflektion

Vi brukar i slutet av vår redogörelse behöva återkomma till frågan om samreflektion. I de flesta fall visar berättelserna att man inte har en väl fungerade mötesstruktur genom vilken en upplevd ineffektivitet och oklarheter i det gemensamma uppdraget kan redas ut.

Berättelserna visar ofta att enbart insikten om hur svårt det är att komma till tals med andra om aktuella verksamhetsfrågor kan leda till en spirande misstro och motstånd mot att samtala och träffas.

Detta kan skapa en ond cirkel genom att avståndstagandet kan tolkas som bristande solidaritet. En dålig och opraktisk mötesstruktur och ovana vid samreflektion kan därför leda till en negativ spiral som till slut kan leda till verksamhetens upplösning och förfall.

Litteraturreferenser

- Fahlbeck R (1997): Ett revolutionerat arbetsliv? Informationssamhället och arbetslivets omvandling. Juridisk Tidsskrift 1997-98 Nr 4, sid 1016.
- Fahlbeck R (1999): Kyrkans sociallära – en lära för vår tid?. Juridisk Tidsskrift 1999-00 Nr 2, sid 312.
- Hjern B (2001): Välfärdsstatens institutioner och de multipla behovsmänniskorna. I Gröning Degerlund L oa : Rivner – Bygg nytt. En debattbok om samhällsstrukturer vid vägskäl. Söderhamn: Tjänsteforum.
- Jacobsen J C (red) (1992): Autopoiesis: en introduktion til Niklas Luhmanns verden av systemer med bidrag af Niklas Luhmann. København; Politisk Revy
- Josephson O (1996): Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Lindholm M, Wennberg B-Å (2006): Framväxten av Pedagogiska Grunder. Ett exempel på ett humanistiskt utvecklingsprojekt i Försvarsmakten. Abonnemangsrapport 120. Degerfors: Samarbetsdynamik AB
- Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press
- Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos

- Ramírez J L (1995): Två kiasmer av tystnad och ironi. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering. Meddelande 1995:1
- Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag
- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Wennberg B-Å, Hane M (2003): Omriktning för det professionella samhället. Utgångspunkter för nya resonemang om utbildning och utbildningseffekter. Abonnemangsrapport 99. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (2005): Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Abonnemangsrapport 114. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.