

Organisatorisk skyddsron

Arbetsmaterial för
arbetsplatsträffen

Lisbeth Rydén

EllErr Konsult

ellerr.se

EllErr?

Om arbetsmaterialet

Det finns olika sätt att analysera och bedöma den psykosociala arbetsmiljön. Ett av de sätt jag använt i många år är att ställa mig tre frågor om en arbetsplats:

- Kommer de berörda till tals?
- Kommer de till sin rätt?
- Kommer de till rätta med sina verksamhetsproblem?

Att vara en del av en bra verksamhet – en verksamhet man kan vara stolt över – är grunden för en bra arbetsmiljö. Om verksamheten inte fungerar hjälper det föga med fruktkorgar, friskvårdstimmar, påkostade planerings- /utvecklingsdagar eller ens en hög lön. Grunden för det här materialet är således att arbetsmiljöfrågor ÄR DETSAMMA SOM verksamhetsfrågor.

Får man till en bra verksamhet - där man använder de resurser som finns på bästa sätt - då kan man också svara ja på de tre frågorna. Då är chansen mycket god att man inte bara har en riktigt bra verksamhet, utan även en bra arbetsmiljö med stolta medarbetare.

På de följande sidorna beskriver jag lite mer ingående vad jag menar med de tre aspekterna på en god organisatorisk (psykosocial) arbetsmiljö. Tanken är att man ska kunna ta ett tema i taget och använda texterna som underlag för en diskussion om hur man har det på just sin arbetsplats.

Svårt att komma igång?

Ibland kan det vara svårt att komma igång med samtal om viktiga verksamhetsfrågor. Min erfarenhet är att det ofta beror på att man är ovan vid att diskutera verksamhetsfrågor. Man är inte osams men man har ingen vana av att prata om vad man gör eller sina överväganden i samband med det. Man har mest gjort det man ska utan att diskutera så mycket. Att ta in en extern resurs i diskussionen kan då göra att det känns mer naturligt att prata om sin verksamhet och hur man har det. Då finns det någon att berätta för. Någon som också kan vara med i diskussionen om hur man skulle kunna ordna sin verksamhet på ett annat sätt, om det skulle vara önskvärt.

En annan anledning till att det kan vara svårt är att man fastnar i samma pratande. Det är egentligen inga problem att komma igång med samtalandet men man kommer ingenstans. Om man säger ungefär samma sak i olika diskussioner så hamnar man ofta i samma problemformulering, samma slutsatser och samma lösningar. Det kan då kännas ganska meningslöst att prata om sina verksamhetsfrågor. I sådana situationer kan det behövas en person som tillsammans med gruppen kan diskutera vart resonemangen leder, men som också kan introducera och utforska andra perspektiv. Någon som har erfarenhet av och kan visa på att det går att resonera annorlunda.

Svårt att komma vidare?

Det är svårt att ändra sina tanke- och samtalsmönster. Det beror inte på inkompetens, ovilja eller oförmåga. Det beror på att vi använder en viss logik när vi pratar. Om någon använder en annan sorts logik så kommer de andra i samtalet inte att förstå vad denne vill säga. Antingen kommer man att tolka det sagda utifrån sin egen logik eller så avfärdar man vad personen försöker säga eftersom det inte stämmer med de grundantaganden och den logik som dominerar samtalet. Risken är stor för att man kommer att resonera i cirklar och inte kommer någonstans, trots insikter, engagemang och höga ambitioner.

Att se det svåra i att förändra samtalandet och resonerandet på en arbetsplats betyder att man har kommit en bra bit på väg. Då har man förstått att det kanske kan gå att resonera annorlunda. Då kan man fokusera på att utforska vilka andra resonemang som skulle kunna vara mer hjälpsamma för att beskriva och utveckla verksamheten. Om man är van att resonera på ett visst sätt kan det däremot vara svårt att veta vilka andra sätt att resonera som finns.

Även i det långsiktiga arbetet kan man behöva medverkan från en extern resurs. Dels för att få tillgång till olika sorters resonemang för att utforska dess relevans för verksamheten och dels för att orka hålla tag i förändringsarbetet. Att det är svårt att bryta ett mönster innebär ju att det också är lätt att falla tillbaka i ett gammalt.

Om ni har behov av en extern resurs är ni självklart välkomna att ringa EllErr konsult, men det kan också finnas hjälp på närmare håll genom till exempel personalavdelningen eller företagshälsovården.

Vill du veta mer?

Den som vill fördjupa sig i ämnet är välkommen att besöka min hemsida www.ellerr.se där det finns flera texter av olika slag, alla med inriktning på organisering, ledning och arbetsmiljö.

För en fördjupning kring hur man kan bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker rekommenderar jag min forskningsrapport: *Diskursiva arbetsmiljörisker* som du enkelt hittar på hemsidan.

Har du några frågor är det bara att skicka ett mail till: lisbeth.ryden@ellerr.se eller ringa 0708-982 771.

Du är också varmt välkommen att skriva på forumet på min hemsida och dela med dig av erfarenheter av att arbeta med det här materialet eller kommentera och ställa frågor om allt möjligt som har med organisering, ledning och organisatorisk eller psykosocial arbetsmiljö att göra.

Jag önskar dig och dina kollegor varmt lycka till i arbetet med att skapa en bra verksamhet och en god arbetsmiljö.

Lisbeth Rydén

TEMA 1: Att komma till tals

Med att komma till tals menar jag inte att "bara" få säga sitt utan att det som sägs tas på allvar. Att bli tagen på allvar innebär inte att få som man vill. Det innebär att det som sägs diskuteras, konfronteras, kompletteras, nyanseras, fördjupas och så vidare. Då har man kommit till tals. Man har fått sagt det man velat och andra har lyssnat och diskuterat det. Andra aspekter väjde tyngre, så det blev kanske inte som man skulle vilja men då vet man både det och varför. Det visar i alla fall att man blir tagen på allvar när man försöker göra andra uppmärksamma på hur man ser på saker och ting. Det finns därför mening i att göra det även nästa gång man vill ta upp något som man ser som viktigt.

Att inte komma till tals innebär att man riskerar att marginaliseras; att bli någon som inte räknas eller inte ses som viktig; att man riskerar att bli "en sån som" har gett upp och tystnat, en som inte står upp för sin kunskap, sin professionella heder eller sina kunder. Att hamna i en situation där man "blir någon man inte vill vara" är ohälsosamt. Det visar sig i minskad arbetsglädje och minskat engagemang. Det visar sig i en allt tystare arbetsplats med allt mindre engagerade, mindre kreativa och mindre produktiva medarbetare. Det visar sig i ökad oro och sömnsvårigheter. Det visar sig ofta genom ett allmänt missnöje och det visar sig så småningom i ökad personalomsättning och/eller i sjukskrivningsstatistiken.

Om man inte kommer till tals uppstår frustration. Om inte man kan komma till rätta med det som frustrerar riskerar man att hamna i en av två situationer. Antingen kan man välja att tystna eftersom man ändå inte tycker att det är någon idé att ens försöka. Kanske för att det är en för stor personlig ansträngning eller kanske för att det krävs mer tid och andra sorters diskussioner än de vi gemensamt förmår. Risken är överhängande att man börjar känna sig feg och mesig och som en som inte står upp för vare sig själv eller sitt professionella kunnande. I förlängningen riskerar man att känna sig som ett offer för omständigheterna utan någon egentlig makt över sina handlingar.

Man kan också välja att fortsätta att försöka uppmärksamma sin omgivning på det man vill ha sagt. Den risk man löper då är att bli ansedd som gnällig, tjatig eller "besvärlig". Det man försöker säga men också man själv som medarbetare riskerar att marginaliseras; man blir någon de andra inte behöver ta hänsyn till eller lyssna på.

Om man inte förmår uppmärksamma andra på de problem eller möjligheter man ser lär man inte komma till rätta med problemen, ej heller lär man känna att man har kommit till sin rätt. Att komma till tals är därför grundläggande både för den organisatoriska arbetsmiljön och för verksamhetens utveckling.

- Känner du att det finns verksamhetsfrågor som du och dina kollegor behöver prata mer om?

TEMA 2: Att komma till sin rätt

Med att komma till sin rätt menar jag inte bara den enskilde personen utan även gruppen, arbetsplatsen eller verksamheten i stort. Att känna att de resurser - tid, engagemang, kunskap, kreativitet, nyfikenhet, samverkanspotentialer mm - som finns tas tillvara är att komma till sin rätt. Att syssla med sådant man ser som meningslöst eller som man i varje fall inte ser någon mening med i förhållande till det uppdrag eller de kunder verksamheten är till för, är att inte komma till sin rätt.

Att inte komma till sin rätt leder till frustration. Om man inte får till en förändring så kan man välja att antingen ge upp och inse att det finns förlorade potentialer i verksamheten *eller* så kan man tänka att man behöver kompensera för de brister som finns och jobba än hårdare, hinna med både det som är ”meningslöst/slöseri med resurser” och det som man ser som viktigt för att känna att man har gjort ett bra jobb.

Båda strategierna har risker för den enskilde såväl som för verksamheten. I botten av båda situationerna ligger dock en känsla av att inte kunna göra sig förstådd. Kanske till och med att känna sig ensam och övergiven i sin ambition att leverera ”bra verksamhet”. Det är lätt att se det farliga i strategin att arbeta mycket. Det är också relativt lätt att ta till åtgärder för att minska arbetsinsatsen; någon ser till att prioritera bland arbetsuppgifterna, att man går hem när arbetstiden är slut, att man arbetar deltid för att kunna återhämta sig osv.

Om problemet är arbetsbelastning är dessa åtgärder fullt relevanta. Om problemet däremot är att man inte kommer till tals eller att man inte tycker att resurserna används väl, finns det risk för att problemen förvärras. Nu blir det ju ännu mindre som blir gjort, än mindre tid att göra det som behöver göras, ännu färre möjligheter att komma till tals eller komma till rätta med det man ser som angeläget att åstadkomma. Att inte kunna skilja på stress på grund av arbetsbelastning och tempo och stress på grund av frustration över dålig organisering kan således leda till att man, i god tro och i all välmening, förvärrar situationen.

- Känner du att du och dina kollegor kan stå för hur de resurser som finns används? Att de tas väl tillvara?

TEMA 3: Att komma till rätta med sina verksamhetsproblem

Att ha problem i en verksamhet kan räknas till det positiva med arbetet: att få sig en utmaning, att få använda sin problemlösningsförmåga, att känna att man har klarat av en svårighet. Så länge man kommer till rätta med sina verksamhetsproblem bidrar svårigheterna inte till en dålig arbetsmiljö, snarare tvärtom.

En verksamhet som inte kommer till rätta med sina problem kännetecknas ofta av att man pratar om samma problem under en längre tid utan att egentligen komma framåt. Även om man kommer till tals och alla inblandade kan komma överens om att det finns problem i verksamheten kan det hända att man inte förmår göra något åt dem. Det kan bero på hur man formulerar problemet.

Exempel 1): Om man definierar problemen så att de endast kan lösas med en ny regering eller ny lagstiftning så är det sannolikt så att man inte kan komma till rätta med problemet, i alla fall inte innan nästa val och framförallt inte av egen kraft.

Exempel 2): Om man definierar problemen som om de är resultaten av personliga tillkortakommanden - till exempel i termer av: *om bara Anita vore lite mindre gnällig, om Bengt bara vore lite mindre ambitiös, om Catarina bara lärde sig att sätta gränser* - blir de relevanta åtgärderna att ”rätta till” deras personligheter. Det är sällan framgångsrikt och dessutom kränkande för den som ska ”korrigeras”.

Om vi tar alla frustrationer på allvar – antingen genom att diskutera det rimliga i olika idéer och önskemål eller genom att faktiskt göra annorlunda så att frustrationerna minskar – då kan alla hjälpas åt för att få till en bra verksamhet och därmed en god arbetsmiljö med de resurser som finns. Då kan vi ta vara på den makt vi trots allt har över vår gemensamma arbetsmiljö/verksamhet.

Om man har pratat om samma problem på samma sätt under flera år kan det behövas hjälp att pröva andra resonemang och formuleringar för att förstå verksamheten och dess problem så att andra lösningar blir möjliga. Annars lär samma resonemang återkomma hela tiden tills de berörda tröttnar på det. Risken är då att problemen – istället för att lösas – ”försvinner” genom att det inte pratas om dem längre.

- Känner du att du och dina kollegor kommer till rätta med era problem? Eller känns det mest som om ni ältar samma saker hela tiden och att hoppet om att få till vettiga lösningar blir allt mer avlägset?