

Det farliga värdegrundslallandet

av Bengt-Åke Wennberg

DEN OLÄMPLIGA OCH MISSVISANDE KAUSALITETEN



Så här avslutar Mats Alvesson, organisations- och ledarskapsforskare på [Lunds Universitet sin artikel i DN 2015-04-03:](#)

En lärare som inte accepterade bråkigt och störande beteende i klassrummet – och följaktligen fick konflikter med såväl elever som kolleger – blev kallad till rektorn för reprimander och sedermera erbjuden avgångsvederlag för att säga upp sig. Att ta fasta på det oacceptabla i elevbeteende var oacceptabelt. Värdegrunden är en ”positiv människosyn” – och då får man inte påtala det negativa annat än undantagsvis. Om verkligheten inte låter sig bestämmas på detta sätt är det fel på verkligheten. I värdegrundsvärlden dominerar det som låter bra – lallande positivitet.

Från min praktik kan jag konstatera att konflikter av de slag som Alvesson här redovisar är synnerligen vanliga och orsakar stort lidande och allvarlig ineffektivitet. Jag kan naturligtvis inte redovisa några av våra fall i en blogg. Men i massmedia finns ett fall som liknar våra – till exempel det så kallade Krokofallet. En befattningshavare begick där självmord och de anhöriga anklagade arbetsgivaren för dålig arbetsmiljö.

Jag menar således från min faktiska erfarenhet att det Alvesson tar upp är mycket allvarliga problem som orsakar stort lidande som man inte kan ta lätt på. Jag menar, i linje med Alvessons resonemang, att de värdegrundsdiskussioner, som nu är populära både hos företag och organisationskonsulter, riskerar att leda till allvarliga organisatoriska brister.

De skapar, som Alvesson påpekar, vaga och till i intet förpliktigande och meningslösa floskler som ändå i praktiken används som argument för att angripa personer som exempelvis arbetsgivare, chefer och fack. Framför allt är det diffusa begreppet "ledarskap" tveksamt. Detta leder till en osäker situation för alla och därmed allvarliga psykosociala risker.

Jag vill med denna blogg påpeka att nu etablerade kunskaper och studier kring psykosocial arbetsmiljö och det förhållande att medarbetare numera är, och förväntas vara, djupt och professionellt engagerade i sitt arbete, ställer krav på viktiga preciseringar, förtydliganden och konkretiseringar av vilka beteenden – och brist på initiativ – som i det nu aktuella kunskapsläget kan betraktas som brott mot arbetsmiljölagen.

Det är synnerligen rättsosäkert att arbetsgivare, chefer eller andra medarbetare, så som nu sker, skall kunna avskedas, åtalas och dömas för arbetsmiljöbrott eller andra arbetsrättsliga förseelser enbart med hänvisning till att någon medarbetare säger sig blivit kränkt och tillskriver sin känsla av kränkning en högst subjektiv tolkning av en annan persons beteende – även om vederbörande har stöd av "värdegrunden", så som Alvesson beskriver i sin artikel.

Jag menar således att Krokomfallet har implikationer för arbetsrättsliga tvister i allmänhet och att många av dessa är en direkt följd av det allmänt utbredda hyckleri som värdegrundsdiskussioner riskerar att stödja.

Det jag och Monica Hane har varit intresserade av, och som värdegrundsaktiviteterna försöker hantera, är medarbetares engagemang i arbetet. Alla vill numera att medarbetaren skall agera självständigt och därmed handla med vilja, omtanke och laganda. Arbetsgivaren vill styra och reglera detta engagemang genom att skapa en gemensam "värdegrund".

Problemet är att vår arbetsrätt och dess praxis inte tar utgångspunkt från ett sådant beteende och en sådan attityd hos arbetstagaren. Den bygger på en hierarkisk föreställning som säger precis det motsatta, nämligen att medarbetare troligen är opålitliga och ansvarslösa och därför skall lyda och underordna sig sina chefer.

Arbetsrättsligt har denna lydnadsplikt varit möjlig eftersom man sett anställningen som en överenskommelse mellan arbetsgivare och arbetstagare, där arbetstagaren inom ramen för ett frivilligt kontrakt förbinder sig att underordna sig arbetsgivaren och därmed också avsäga sig sitt eget professionella och kunskapssetiska ansvar för sina handlingar. Lite eftertanke säger att det vore orimligt att hävda att ett sådant kontrakt också skulle omfatta att medarbetaren skall dela arbetsgivarens värderingar eller ideologi. Det har aldrig varit meningen.

Att överenskommelsen kunnat komma till stånd, och fram till nu har bevarats, har byggt på att arbetstagaren genom den fackliga rörelsens medlemmar getts möjligheter att få del av de vinster som arbetsgivaren genom de gemensamma insatserna och sin förmåga till god organisering kunnat generera. Arbetstagaren har bara varit arbetskraft – en hand som utför vad arbetsgivaren vill ha utfört. Fördelningen har skett genom att i avtal reglera löner och andra förmåner. *Kontraktet utgår således från att det är arbetsgivarens kunnande som leder till framgång även om det i praktiken är den anställde som utför arbetet.*

Arbetstagaren skall alltså i handling "lyda" och vara solidarisk med arbetsgivaren. Det har emellertid redan från början stått klart, att arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet begränsas av ett motkrav, nämligen att arbetstagaren inte får fara illa, vare sig av den fysiska arbetsmiljön, av arbetsförhållandena som sådana eller av det bemötande som vederbörande utsätts för från arbetsgivarens representanter. Mycket forskning har under många år ägnats åt att fastställa vilka dessa faktorer är, och på vilket sätt de påverkar arbetstagarens hälsa.

Två typer av psykosociala risker har påvisats. Den ena gäller ledarskap och användningen av så kallade "härskartekniker". Den andra gäller hur arbetets ordnande kan medföra ohälsa. Härskarteknikerna är väl dokumenterade och de organisatoriska faktorer, som har betydelse, har också kunnat fastställas. Man definierar de senare genom att studera organisationsscheman, personallistor, befattningsbeskrivningar, direktiv etc. Vill man hävda härskartekniker måste det till vittnesmål.

Dessa faktorer är emellertid inte alltid en ohälsorisk. De kompenseras av om

- arbetet är roligt, intressant och engagerande
- arbetet i sig uppfattas meningsfullt
- arbetet är omväxlande och innehåller kreativ problemlösning

- arbetet innebär möjligheter till goda sociala kontakter (ett gott gäng)

Det har därför allt mer i arbetslivet, vid sidan av de traditionella arbetsmiljökraven, kommit att uppfattas som ett krav att arbetsgivaren och dess representanter skall se till att dessa trivsselfaktorer finns.

I slutet av 1900-talet började det emellertid visa sig att engagemanget som sådant kunde vara en allvarlig riskfaktor. I ett uppdrag för Förbundet Svenska Arbetsterapeuter (FSA) blev detta uppenbart för oss. Arbetsterapeuterna hade enligt de konventionella kriterierna en utmärkt arbetsmiljö. De hade stor frihet i arbetet och "älskade" sitt omväxlande och meningsfulla jobb. Trots detta toppade de sjukskrivningsstatistiken bland motsvarande professionella grupper. Det problem som medförde denna ohälsa, och som diskuterades inom arbetsmiljöområdet, var förekomsten av "frustration". En numera känd diagnos, som har samband med denna faktor, är utmattningsdepression.

Vi kunde i uppdraget för FSA identifiera att frustrationen hade arbetsorganisatoriska grunder och hängde samman med lydnads- och lojalitetskravet. Frustrationen uppstod genom att arbetstagaren upplevde att:

- det var omöjligt att genom det sociala samspelet komma till rätta med organisatoriska och administrativa förhållanden, som man själv förstod måste förändras för att deras klienter skulle få vad de hade all rätt att kräva av verksamheten,
- man hamnade i situationer där man tvingades handla mot bättre vetande eller där man saknade nödvändig information för att kunna ta ett yrkesmässigt ansvar för sina handlingar och bedömningar,
- man blev marginaliserad, dvs. så att den egna kunnigheten inte kunde påverka verksamheten, så att man inte fick någon plats i samspelet, så att den egna kompetensen uppfattades föråldrad eller så att ovidkommande argument som exempelvis ras, kön, etnisk tillhörighet, ideologi medförde en särbehandling, som man inte kunde påverka.

Det visade sig vid våra kontakter med andra forskare och flertalet arbetsmiljöinspektörer att flera av dem hade gjort liknande observationer. Allt fler forskarrapporter rapporterade samma sak. Att frustration, som en följd av att inte få utlopp för sitt engagemang, eller som följd av att inte kunna hantera en "gränslös" kravmiljö, är en allvarlig psykosocial riskfaktor, är numera väl etablerat.

I samarbete med Arbetsmiljöverket utvecklade vi därför något som kallades fokusinspektioner med vars hjälp det skulle vara möjligt att observera också dessa nya psykosociala arbetsmiljörisker. Fokusinspektioner tillämpades därefter under många år i Sverige. Tanken på fokusinspektioner anammades av det norska Arbeidstilsynet. En av deras inspektörer – Ole Jacob Thomassen – doktorerade sedermera hösten 2013 på frågan om frustrationens orsaker.

Ole Jacob Thomassen kunde i sin avhandling hävda att det fanns ett starkt samband mellan förhållanden i vilka ”arbetstagaren fick ackordera med sin professionella heder” och psykisk ohälsa.

Han konstaterade också att det är fullt möjligt att i fokussamtal ”höra” om man på arbetsstället, mellan chef och medarbetare och mellan arbetsgivare och arbetstagare kunde förena de olika ambitionerna och bygga upp en gemensam föreställning om verksamhetens funktion – eller om man talade förbi varandra.

Arbetslivet har utvecklats så att det numera är detta vidgade perspektiv på psykosociala arbetsmiljörisker, som måste tillämpas. Det är därför uppenbart att det i det moderna arbetslivet får allvarliga konsekvenser både för arbetsgivaren och den engagerade arbetstagaren om verksamheten gentemot sina kunder och uppdragsgivare inte lyckas fullfölja sina åtaganden eller på annat sätt utsätts för kritik från omgivningen för det man uträttar.

Om man utgår från att arbetstagaren för sin professionella heder och sin framtida karriär är lika beroende av att göra ett i egna ögon gott arbete som arbetsgivaren är beroende av att skapa lönsamhet och fullfölja verksamhetens åtaganden, så innebär det faktum att man talar förbi varandra och formulerar fluffiga och intetsägande värdegrunder en allvarlig risk för konflikt.

Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentarer från arbetsmiljöverkets jurister 1 januari 2015 föreskriver att:

Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället.....Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall.

För att kunna uppfylla dessa allmänna krav menar jag att det handlar om att skapa en gemensam förståelse för arbetet och verksamhetens funktion, som

både är förenlig med arbetsgivarens strategiska intentioner och arbetstagarens professionella ambitioner. Detta gör man inte med ett intetsägande värdegrundsarbete utan med sakliga diskussioner om verksamheten som sådan.

Lyckas man inte med detta, och om man i samtal inte kan komma överens i sakfrågorna, uppstår så kallade varma konflikter i verksamheten. Varma konflikter har ett välkänt trappformat mönster, som studerats av flera forskare, och som kännetecknas av anklagelser och motanklagelser mellan personer och grupper av personer. Det kan lätt uppstå en nedåtgående konfliktrappa som slutar i allvarliga hälsorisker.

Man lämnar snabbt sakfrågorna för allt värre angrepp på motståndarens heder. Konfliktförloppet är – så fort samtalen lämnar det första trappsteget – oundvikligt, eftersom den drivs av deltagarnas naturliga sociala responsivitet. Denna mänskliga egenskap pressar alla berörda personer allt längre ner i konfliktrappan.

Som citatet från arbetsmiljölagen anger så är arbetsgivaren skyldig att känna till och uppmärksamma även denna risk. Denna skyldighet omfattar också risken att man genom orimliga lydnds- och lojalitetskrav och en intetsägande värdegrund skapar en frustration, som i sin tur medför ohälsa och som – om man inte i tid kan komma till rätta med frustrationen – senare kan övergå i allvarliga varma konflikter.

En nackdel med värdegrundsarbete är att arbetsgivare alltför för sent uppmärksammar sådana faktiska samverkanssvårigheter som i sin tur kan skapa varma konflikter. När konflikter ändå inträffar så åligger det arbetsgivaren att vidta åtgärder för att skapa det samförstånd om verksamhetsfrågan som krävs – eller om detta inte är möjligt, sådana åtgärder som gör att parterna kan skiljas i god ordning. Om dessa diskussioner inte bygger på sakliga argument skapas i den fortsatta hanteringen en allvarlig orättvisa för de inblandade.

Vilka ”fluffiga” och ”tomma” uttalanden och krav finner du i din närhet och verksamhet och som borde utforskas närmare och ges mer pregnanta beskrivningar för att kunna ligga till grund för samtal om en god verksamhet?

<http://www.bengtharry.me/?p=2300>