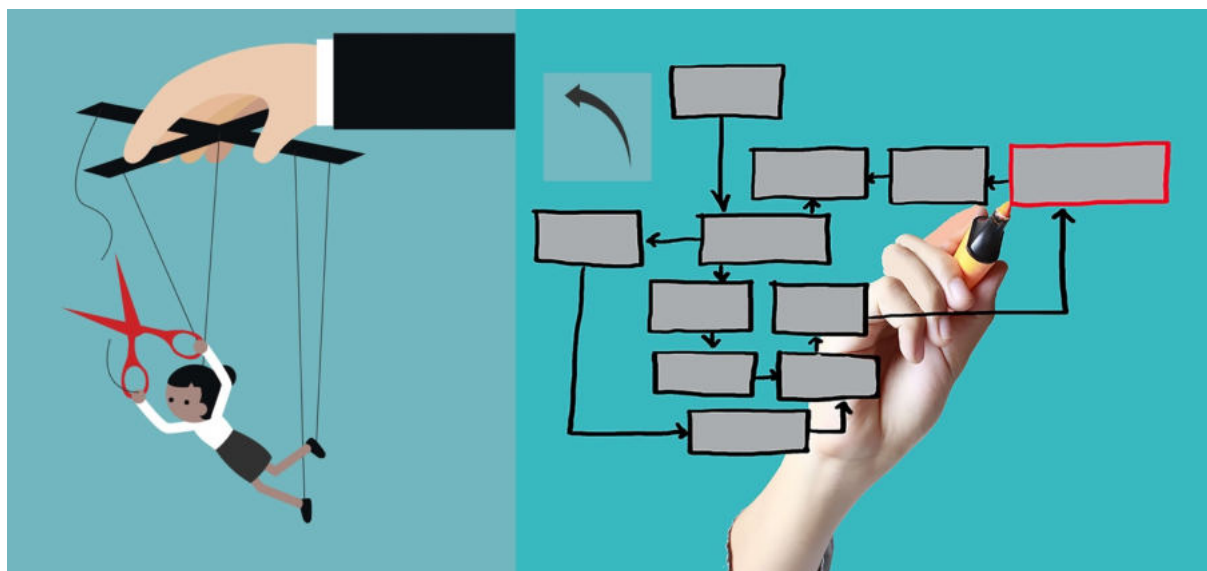


Organisationspsykologiska reflektioner

Publicerad i original 2015 05 05 – korrekturläst och justerad 2021 10 28

av Monica Hane



Ett nytt organisatoriskt landskap – nya psykologiska kontrakt

Både dagens uppfattning i samhället om vad som är ett effektivt organiserande av en verksamhet – och vilka villkor som medarbetare har rättmätigt fog för att kräva – har djupa rötter i det som inom statskunskapen kallas principal-agent-teorin. Det är denna tankefigur som ligger till grund för den tayloristiska produktionsfilosofin, dvs. den filosofi som format industrisamhället och skapat dess framgång.

Arbetsgivaren beskrivs som principalen och kan liknas vid "pater familias" i den romerska familjen. Denna har enligt principal-agentteorin en självklar rätt att både leda och fördela arbetet och bestämma över sina underställda. Denna rätt bygger emellertid också på en skyldighet att så långt möjligt sörja för de underställdas trygghet, rättssäkerhet och välfärd.

Genom att låta sig anställas accepterar den underställda å sin sida det sociala kontraktet att lojalt utföra de uppgifter som principalen definierar – och på det sätt som föreskrivs – och inom de organisatoriska ramar som denne bestämmer. Arbetsbrist, respektive arbetsvägran, är i grunden de enda legitima skäl som finns för uppsägning av detta sociala kontrakt och ger principalen rätt att bestraffa den underställda.

Inte ens i den romerska familjen eller i industrialismens barndom var det psykologiska kontraktet mellan arbetsgivare och arbetstagare helt oproblemiskt. Med åren har

arbetsmarknadens parter emellertid kunnat hantera de obalanser som uppmärksammats genom att komplettera de grundläggande utgångspunkterna med olika tilläggsavtal och lagar.

Arbetsmiljölagen är ett sådant exempel. Där föreskrivs arbetsgivarens skyldigheter mot arbetstagarna och arbetstagarens plikt att delta aktivt i arbetet att forma en bra arbetsmiljö.

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.

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

I takt med arbetslivets transformation och uppgifternas allt större komplexitet och kunskapsinnehåll har nya frågeställningar dykt upp när det gäller vad som i dagens arbetsliv är rimliga innebörder av dessa rättigheter och skyldigheter. Ett särskilt problem är att uppgifterna inte längre är enkla och väldefinierade utan i många fall synnerligen komplicerade och kräver specialistkompetens.

En del i denna transformation mot större kunskapsinnehåll uppstår ur samhällets utveckling mot att medborgare i allt högre grad ser sig som "självständiga, vuxna och ansvarstagande personer". Helt oberoende av om de till fullo behärskar sin uppgift så protesterar de mot att behandlas som "barn som behöver uppfostras och tas om hand".

Tidigare var det tämligen självklart att "göra som man blev beordrad" och att tilldela arbetsledningen hela ansvaret för resultatet av insatsen liksom för all form av "tillrättavisanden". Kritik av kolleger "på samma nivå" var tabu och behövdes inte heller eftersom man allmänt föreställde sig att ledningen borde ha tillgång till den kunnskap och kunskap som behövdes.

Behovet för alla att komma till tals

Allt fler medarbetare i nästan alla verksamheter, samt en mängd externa experter på olika områden, representerar nu emellertid ett specialistkunnande som man numera sällan kan förvänta sig att den formella chefen automatiskt har inhämtat. Allt färre befattningar kan i dag entydigt definieras i "vad som ska göras".

Varje medarbetare måste nu i stället ha ett visst handlingsutrymme för egna ställningstaganden av vad som i den aktuella situationen är mest adekvat och förväntas ta konstruktiva initiativ i linje med av arbetsgivaren uppställda mål. Arbetslivet är heller inte inordnat inom ramen för "familjer" där personen – arbetsgivaren, principalen personligen –

ensam får ta risken om det går dåligt. Det är i stället den juridiska "personen", och därmed också alla de som är beroende av denne, som drabbas om det går dåligt. Därmed ändras i grunden förutsättningarna för de sedan generationer etablerade rollerna i arbetslivet. Nya sociala kontrakt måste fastställas.

Vilka skyldigheter anser vi då att en medarbetare har mot sin juridiska person, det vill säga övriga inblandade, om denne utifrån sin kompetens och perspektiv upplever att chefens – eller någon annans beslut och handlande – är destruktivt för verksamheten?

Vilket moraliskt ansvar ligger på den person som tycker sig se problem i verksamheten? Tvärprofessionella team med gemensamt ansvar är vardag för de flesta. I dagens arbetsliv saknas dock ofta mötesformer där frågeställningar som ifrågasätter andras beslut och handlingar, löpande och tillräckligt djupt kan diskuteras utan "bad feelings". Oklarheter kring vad som kan diskuteras och inte diskuteras medför därför numera stor osäkerhet och frustration hos engagerade professionella medarbetare.

De flesta medarbetares vardag innebär numera att de delar sin tid mellan ett stort antal helt olika projekt – inte bara med olika deadlines och uppdragsgivare – utan också inriktade på fenomen som bygger på kvalitativt helt olika omständigheter.

I vissa projekt kan omständigheterna och sambanden sägas vara uppenbara och kända och det som skall göras är därför ganska självklart för alla berörda. I dessa sammanhang behövs inga utforskande dialoger och uppdraget kan enkelt preciseras. Arbetet kan direkt delas upp i "vem som gör vad?". Det enda som sedan krävs för att helheten också skall fungera enligt planen är att alla inblandade levererar exakt det de åtagit sig och dessutom gör det i tid. Men även i dessa enkla fall kan samarbetet förstås fallera.

Det finns emellertid många fler nya typer av fall som kan inträffa och som måste redas ut. Vilka skyldigheter har exempelvis en medarbetare, som upptäcker att dennes åtagande i projektet sannolikt kommer att bli försenat jämför med det uppdragsgivaren blivit lovad? Vilka skyldigheter har en medarbetare som under arbetets gång upptäcker att det skulle vara fullt möjligt att, med en lösning som avviker från "uppdragsbeskrivningen", åstadkomma betydligt mer "nytta för slutkunden" inom ramen för tillgängliga resurser och därför vill påpeka detta?

I många andra fall är sambanden varken uppenbara eller självklara. I allt fler verksamheter upptäcker man att det absolut inte är självklart vad som behöver bli gjort. Olika experter och specialister måste rådfrågas och dessa kan komma att förordra olika lösningar som kan stå emot varandra. De kan till och med vara subjektiva och enbart lyfta fram de aspekter som ses som viktigast inom deras egna kompetensområden och perspektiv.

Det krävs i alla dessa nya fall en kvalificerad gemensam analys av alternativen i relation till olika strategiska överväganden. Alla de personer som på olika sätt skall medverka i genomförandet, behöver förstå det rimliga i valet av alternativ – både för att kunna

medverka optimalt – och för att inte tappa förtroendet för den procedur man inom verksamheten valt för att fatta beslut.

Många beslut kan heller inte avdömas omedelbart då det framtida utfallet beror av många olika faktorer. I dagens arbetsliv saknas emellertid ofta både tid och arbetsformer där förtroendet för fattade beslut tillåts att växa till sig genom att alla med tiden förstår dess grunder och bakomliggande överväganden. Det finns därför ett stort behov av att finna en mer kraftfull och rättvisande administrativ praxis.

Mot ett tjänstesamhälle

Inom det industriella komplexet hävdar man ofta att övergången till ett tjänstesamhälle är en myt. Detta är bara fromma förhoppningar. I väldigt många verksamheter har man numera insett att den logik som bygger på att man ser sig som en "leverantör", som säljer en på förhand preciserad produkt eller tjänst, inte längre fungerar. Så fort man accepterar att kundens faktiska användning av det som leverantören kan erbjuda – det vill säga en tjänst – också måste inkluderas i ekvationerna om vad som är ett "väl utfört arbete" så blir situationen definitionsmässigt komplex.

Både vad som är möjligt att åstadkomma och vad som är det "bästa valet" för en given kund är genuint okänt från början och måste tillåtas växa fram. Detta kräver i sin tur en på många sätt annorlunda organisatorisk infrastruktur i alla kundkontakter och helt andra ledningsaktiviteter än vi vant oss vid i det traditionella arbetslivet. Det är denna transformation, och värdet av de tillkommande tjänsterna, som kännetecknar det framväxande tjänstesamhället.

Många nya frågeställningar måste i denna nya situation hanteras – till exempel det faktum att varken kund eller leverantör aldrig kan precisera en uppdragsbeskrivning som kommer att hålla. Kund och leverantör blir snarare partners i ett så kallat "action research" där insatserna löpande anpassas efter vad som efter hand visar sig både möjligt och önskvärt. De måste upprätta ett kontrakt mellan likställda "vänner" och måste hitta arbetsformer som medger att man arbetar tillräckligt nära varandra för att åstadkomma det för båda parter mest optimala. Detta påverkar hela den procedur som vi kallar "upphandling" och ställer många föreställningar om konkurrensens välsignelser på huvudet.

Många gräl och konflikter i dagens arbetsliv uppkommer därför genom att man har olika perspektiv på vad det är som måste "säljas" och "levereras". Ofta visar sig dessa konflikter genom att någon part inte inser de komplexa omständigheterna som råder i ett utvecklingsprojekt och behovet av att projektplaner hela tiden måste revideras i takt med att kunskapen om framtida möjligheter och begränsningar i marknaden växer.

De nya arbetsmiljöriskerna – det är skillnad på stress och frustration

Stress uppstår när man upplever en risk att inte kunna matcha kraven som ställs på en. Ihållande höga halter av stresshormoner tär på kroppen och på psyket. Utmattning uppstår när man under en längre tid känner sig pressad att prestera på maxgränsen av vad man förmår för att "hålla den upplevda katastrofen stängin". Alla krav som stressar oss behöver förstås inte vara relaterade till arbetet men att vara duktig i arbetet är för många en mycket central aspekt i deras identitet.

Stress kan hanteras genom att skapa möjligheter för bättre återhämtning, gå ner i arbetstid, "lära sig säga nej" osv. eller att de yttre kraven anpassas till den faktiska förmågan. Rent teoretisk skulle man förstås också kunna förbättra förmågan att hantera kraven genom vidareutbildning av olika slag osv. men den redan stressade personen har just då dåliga förutsättningar att lära nytt, lära om och förkovra sig.

Frustration har en annan etiologi och måste hanteras på ett helt annat sätt. Bara de medarbetare som har ett äkta engagemang för vad verksamheten skulle kunna åstadkomma blir frustrerade. De blir frustrerade när de upplever att resurser förslösas och att man inte kommer till tals om detta på sätt som skulle kunna medföra att man i organisationen kommer till rätta med slöseriet.

Den frustrerade upplever att det kunskapskapital som finns hos en själv och andra medarbetare inte kommer till nytta – och att kunden inte erbjuds det som kunden behöver och har rätt att förvänta sig. I förlängningen finns också hotet mot den egna försörjningen om nu verksamhetens kunder "börjar klaga på leveranserna" och därför kanske väljer att vända sig till andra leverantörer.

Frustration kan inte hanteras genom att ta semester, gå ner i tid, lära sig säga nej eller be kunden skriva ner kraven. Frustrationen blir då snarare bara värre genom att möjligheten att komma till rätta med det som upplevs som "missade potentialer" blir mindre. En möjlig men dålig lösning för både individen och verksamheten är att ge upp sitt engagemang för sakfrågan.

Frustration kan bara hanteras genom att man skaffar sig själv en allt bättre bild av hur det komplexa sociala system som kallas verksamheten, faktiskt fungerar. Därmed kan man upptäcka nya och mer realistiska möjligheter att påverka skeendet i den riktning man ser som önskvärd och bättre överblicka de konsekvenser som olika egna interventioner skulle riskera att få. Den klyfta mellan ledning och medarbetare som i dag visar sig har därför allvarliga arbetsmiljö- och ohälsoeffekter.

Genom att börja undersöka hur medarbetare och chefer faktiskt ser på omständigheterna runt sin egen och andras uppgift – och upptäcka att man kanske utgår från olika förgivettaganden och andra problemformuleringar – så kan den frustrerade allt bättre i varje fall förstå övriga aktörers överväganden och att deras handlande kan vara relevant ur deras

perspektiv och med deras ambitioner för verksamheten. Med detta som grund blir samtal om det sociala kontraktet, liksom om arbetsformer, bemötanden och kvalitetskriterier möjliga, även om det är ett krävande arbete och en konst att faktiskt hitta de lösningar som är acceptabla ur mer än ett perspektiv.

Samtal som utgår från att "de andra är inkompetenta eller lata eller möjligen korrupta" kränker per definition den ena parten och kan aldrig nå fram till på sikt hållbara överenskommelser. Kompromisser är heller aldrig en nödvändighet utan bara tecken på att man av olika skäl gett upp försöken att hitta en för båda parter helt tillfredsställande lösning.

De symptom som stress skapar, har en tydlig tendens att rikta sig inåt. Den stressade känner sig otillräcklig och värdelös. Visar tecken på nedstämdhet. Den frustrerade blir snarare utåtagerande, arg och upplevs aggressiv och påstridig. Engagemanget i sakfrågan gör att de har svårt att ge upp och söka sig vidare till andra jobb när samarbetet skär sig. Att acceptera att sakfrågan blir "misskött" skulle innebära att man sviker sin professionella heder.

Frustrerade människor blir ofta utstötta ur arbetsgruppen. De frustrerade upplevs "jobbiga" och krävande. Ofta överambitiösa och utan realism i synen på vad som är möjligt under rådande omständigheter. Omgivningen känner sig orättvist kritiserade och tappar till slut orken och undviker om möjligt att behöva samarbeta med den frustrerade. Som i sin tur blir än mer frustrerad – och ändå mer påstridig.

Det som frustrerar en person uppstår självklart ur dennes subjektiva upplevelse; upplevelsen av uppdraget man åtagit sig, av omständigheterna i situationen, av gällande normer på arbetsplatsen och tolkningen av andra människors reaktioner och gensvar på ens egen person och hennes agerande. Det är egentligen självklart att varje person i systemet har sina upplevelser av vad som är adekvata beskrivningar "hur det är". Ingen kan göra anspråk på att sitta inne med den objektiva sanningen utan att man gemensamt har utforskat och kommit till rätta med vad som karakteriserar situationen.

De flesta människor vill vara ärliga och rättframma. Att svänga sig och uttala intet förpliktigande påståenden är sällan något man är stolt över. De flesta ser det därför som en moralisk plikt att säga det man anser rätt och riktigt – även om det anses opassande. Att uppmanas att "stryka alla katter medhårs" innebär ofta ett identitetshot. Hotade människor anfäller – snarare än "tar reson" – och en accelererande konflikt kan raskt bli ett faktum. Om människor får kritik – särskilt diffus kritik formulerad i termer av den personlighet man har – så svarar de gärna med samma mynt. Detta är varken konstigt eller onaturligt. Och konflikten trappas upp.

Strategier när man möter frustrerade medarbetare

Det finns personer som har allvarliga psykiska problem och handikapp. Det finns personer som är djupt kriminella. Det är inte dessa vi talar om här. Vi talar om personer som är som Du och jag men hamnat i ohållbara situationer – i kritiska dilemman där man varken vet in eller ut. Då inträffar ofta konstiga reaktioner på arbetsplatsen.

Medarbetare kan försöka undvika att samarbeta med den som är frustrerad eller deprimerad. Flera kan säga sig vara rädda att utsättas för kritik eller penibla situationer när verksamheten inte uppfyller de krav som omvärlden förväntar sig. Då försöker man skydda sig. Det skapas syndabockar och man gömmer sig bakom konflikter. För den frustrerade blir detta i längden ohållbart. Man kan då brusa upp och säga en och annan "sanning".

Frustrationen späds på av att vederbörande kan känna sig sviken av chefer och kollegor i olika sammanhang. Man upplever att de kritiska uttalanden man gör används för att förklara bort de problem med exempelvis kundtillströmning, uppdrag och leveranser som kan finnas i verksamheten – i stället för att ta itu med dessa.

Det organisatoriska perspektivet

Det finns en organisatorisk lösning på det som i början ser ut som ett personproblem. Nämligen att utgå från det faktum att olika människor ser verkligheten på olika sätt. Och att denna olikhet är en tillgång. Anammar man denna ansats så kan det som förefaller "idiotiskt agerande" ur ett perspektiv bli mycket begripligt om man kan se situationen som den andre ser den.

Lösningen på "personproblemet" ligger således i att kunna acceptera att det finns flera olika – men alla lika legitima – synsätt på den gemensamma situationen – och att samarbete och synergi kräver att man kan komma överens om hur man gemensamt behöver agera. Konsten är sedan att i praktiken kombinera de ofta motsägelsefulla logiska konsekvenserna av de olika synsätt som presenteras.

Samarbeten är vidare bara möjliga om parterna vill samarbeta – är beredda att lägga tid på att arbeta med det som inte fungerat. Detta förutsätter att alla parter är beredda att inledningsvis respektera varandra precis så "kantiga" som de faktiskt är.

Villkorade samarbeten fungerar inte – dvs. att en part först måste ändra sig och sin syn på omständigheterna. Bara den som känner sig respekterad som precis den man är väljer att delta i en sådan förändringsprocess.