

# Om **organisering**

och andra viktiga saker för ett

**sunt** arbetsliv

Lisbeth Rydén

EllErr Konsult

**EllErr?**



# Om organiserande och andra viktiga saker för ett sunt arbetsliv

Författare:  
Lisbeth Rydén  
ElErr Konsult

Vill du beställa fler böcker eller veta mer om  
Lisbeth Rydén och ElErr Konsult  
är du välkommen att använda följande kontaktvägar:

[www.ellerr.se](http://www.ellerr.se)  
[lisbeth.ryden@ellerr.se](mailto:lisbeth.ryden@ellerr.se)  
0708-982771



# Innehållsförteckning

Om författaren.....	2
Om texterna i denna bok .....	3
Förenkladets förbannelse.....	4
Om konsten att radera och ignorera kollektiv kompetens.....	6
Uppföljning - av vad? .....	10
Riskfyllt tystnande .....	12
Orolig för förändring? .....	14
Har vi glömt bort konsten att diskutera?.....	16
Samarbetsvillig eller lydig?.....	18
Är du en hälsoskapande medarbetare?.....	20
Är chefer människor? .....	22
Tänk negativt!!.....	24

## Om författaren

Jag som har skrivit texterna i denna lilla bok heter Lisbeth Rydén och driver företaget EllErr Konsult. Mitt stora intresse är organisering och ledning och då framförallt hur det påverkar oss som människor.

Jag har förmånen att få syssla med mitt intresse på olika sätt. Dels genom att driva företaget EllErr Konsult som inriktar sig på det som vanligen kallas psykosocial arbetsmiljö. Jag föreläser och genomför workshops i förebyggande syfte, jag utbildar och handleder i konsten att göra riskbedömningar av den psykosociala arbetsmiljön, samt, inte minst så gör jag psykosociala kartläggningar och utredningar av arbetsmiljön på arbetsplatser som tyvärr till alltför stor del kännetecknas av tystnad, ilska, frustration, misstänksamhet, förtvivlan eller uppgivenhet.

Under 2010-2015 driver jag även ett forskningsprojekt vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering, CTA, vid Malmö högskola. Resultatet av forskningen kallar jag Diskursiva arbetsmiljörisker och är ett sätt att bedöma psykosociala arbetsmiljörisker med utgångspunkt från de grundläggande tankefigurer och resonemang som styr organiserandet på arbetsplatsen. Angreppssättet beskrivs närmare i rapporterna *Diskursiva arbetsmiljörisker* samt *Guide för hur man kan göra diskursiva riskbedömningar av arbetsmiljön*, som du kan ladda ner från min hemsida: [www.ellerr.se](http://www.ellerr.se).

Utöver företaget och forskningen skriver jag varannan onsdag en blogg på [gottarbetsliv.se](http://gottarbetsliv.se). En blogg som drivs av den ideella föreningen Nätverk Arbetslivet och vars syfte är att skapa plattformar för samtal kring arbetslivsfrågor. De texter som presenteras i denna bok har alla publicerats där.

## Om texterna i denna bok

I denna bok finns tio inlägg från bloggen gottarbetsliv.se som publicerats under åren 2010-2013.

Min förhoppning är att texterna ska kunna användas som underlag för att reflektera och diskutera kring några av arbetslivets många olika frågor. Texterna innehåller därför ett antal frågor som skulle kunna fungera som utgångspunkt för diskussioner på exempelvis arbetsplatsträffar och i ledningsgrupper.

En svårighet med nästan all mänsklig samverkan – som ju arbetslivet till stor del handlar om – är att det är komplext. En annan är att det sällan finns rätt eller fel. Det beror på. På situationen, på den tid vi lever i, på de erfarenheter vi bär med oss och så vidare. Ambitionen är således inte att peka på vad som är rätt eller fel, bra eller dåligt, utan att uppmärksamma ett antal ganska vanliga resonemang och ställningstaganden och vrida och vända lite på dem.

Det är inte förrän vi förstår att det finns många sätt att se på en situation som vi kan ta ansvar för de perspektiv vi väljer att prioritera. Ju mer medvetna vi blir om alternativen ju mer medvetet kan vi välja att göra vissa saker och sluta att göra andra.

Genom att diskutera olika aspekter av arbetslivet blir det kanske inte alltid enklare men det gör det i alla fall möjligt att mer medvetet bidra till det arbetsliv man ser som mest önskvärt.

Så, den riktigt stora frågan är: Vilket arbetsliv vill du bidra till?

# Förenkladets förbannelse

Jag gillar verkligen det jag gör. Jag fascinerar av hur organisationer fungerar – eller inte fungerar. Jag får i mitt arbete ta del av hur människor ser på sin situation och jag tror att jag vet något om hur man kan få till ett sunt organiserande. Det är intressant och det är omväxlande om än ibland rätt så ledsamt. Det är ju inte ”roligt” att höra hur människor tycker att de ibland behandlas på arbetsplatsen.

Ibland tänker jag att det är så enkelt. Hur svårt kan det vara att ta människor på allvar eller att sätta sig in i hur det kan vara att vara en annan människa, till exempel den som sitter på andra sidan bordet? Hur svårt kan det vara att kommunicera? Att berätta hur verksamheten ser ut från ”min” horisont - oavsett vilken den är? Vilka överväganden man gör, vilka motiv som ligger bakom beslut eller hur man skulle vilja att verksamheten utvecklas?

Andra gånger tänker jag precis tvärtom. Organisering, samarbete och mänskliga relationer är bland det svåraste som finns. Det finns inga raka samband mellan orsak och verkan. En del gemensamma drag kan vi nog urskilja mellan oss men vi är alla unika. Vi har olika erfarenheter, vi tolkar våra upplevelser olika och ser därmed också helt olika handlingsalternativ som rimliga eller önskvärda. Egentligen finns det inget mer komplext än mänskliga relationer.

Jag har ägnat ganska många år åt att förstå organiserande och jag tycker fortfarande att det är svårt. Det finns inget facit på vad som är ”bra” eller vad som är ”rätt”. Det beror på. Så då tänker jag att det enda man egentligen kan göra för att förbereda sig för allt som kan hända är att utveckla sin navigeringsförmåga.



Ett första steg är då att åtminstone förstå att organiseringsproblem har en hög grad av komplexitet i sig. Om inget annat så kan man ju då lite lättare eller kanske lite snabbare få en blick över vilka perspektiv, reaktioner, människor etcetera som man behöver ta hänsyn till i sin bedömning eller i sitt hanterande av situationen.

Det är en kunnighet som alla som är en del av ett organiserande borde kunna ha glädje av att fördjupa sig i, tänker jag. Och, ja, jag möts av stort intresse för den här sortens frågor när jag är ute i olika verksamheter, men jag möts också alltför ofta av att: ”Det är för svårt [för de andra] att förstå, läsa eller prata om...” ” Kan du inte skriva en kortare text – en halv A4 eller så?” eller ”Har du ingen checklista som vi kan använda?”

Jag förstår i dagens pressade arbetsliv att det vore enkelt om det vore enkelt. Om någon skulle kunna berätta hur det ”borde” vara och hur man ”borde” göra. Om allt man behöver veta om organisering gick att sammanfatta på en halv A4. Jag förstår varför man säger sådana saker. Men, genom att reducera komplexa saker såsom mänskliga relationer till ”checklistor” eller andra enkla lösningar gör vi inte livet lättare. Vi gör det bara dummare.

Risken med förenklandet är att vi tappar alltmer av vår navigeringsförmåga, att vi förstår allt mindre av varför det blir som det blir och att vi får allt svårare att skilja mellan faror och fyrar på sjökortet. När vi inte vet vad som är vad ökar risken att vi blir helt vilsna, går på grund eller kapsejsar (för att fullfölja metaforen). Speciellt om även ”bryggan”, där riktningen tas ut, också tror att navigering (läs organisering) är enkelt och något som närmast sköter sig självt.

# Om konsten att rasera och ignorera kollektiv kompetens

Det finns många problem i vårt samhälle. Sjukvården är ett. Den kostar pengar men levererar inte alltid i den utsträckning politikerna eller medborgare tänkt sig. Då verkar det (i alla fall för mig) som om politikerna tänker sig att det är organisationen det är fel på. Så i Skåne, såväl som på många andra ställen i Sverige, slår man ihop sjukhus och avdelningar och flyttar runt verksamheter. Som om en annan **organisation** bättre skulle kunna hantera de problem med **organiseringen** sjukvården har, det vill säga hur flödena ser ut, hur samarbetet mellan enskilda, avdelningar, professioner, anställda och patienter och så vidare fungerar.

Enligt min erfarenhet är det sällan en *organisationsförändring* (vilka boxar som ska finnas i organisationsschemat och vem som ska bestämma över vilken box) även på allvar tar tag i de *organiseringsproblem* en verksamhet har.

En sak är jag däremot ganska säker på: organisationsförändringarna gör det ofta **svårare** att komma tillrätta med organiseringsproblemen. Inte minst för att nya organisationer ofta slår sönder den kollektiva kompetens som har byggts upp.

Att få flyt i verksamheten, att få till ett hållbart och dynamiskt samarbete kräver hårt arbete, tid och engagemang. Varje gång det sker en förändring i en grupp eller ett kollektiv så måste den kollektiva kompetensen återerövrats. Tänk dig att du tillsammans med alla de du samarbetar med har lagt ner tid på att lära känna varandra, kommit överens om fungerande arbetssätt och rutiner, lärt känna era patienter

(elever, kunder...), hittat arbetsformer för att hantera nya situationer etcetera. Tänk dig vilken investering det är och vilken tid det tar att få till och upprätthålla. Det tråkiga är att det tar en sekund att rasera.

När politiker (och andra) fattar beslut om att slå ihop och flytta verksamheter så verkar de fatta beslut *som om* det inte skulle påverka verksamheten mer än själva flytten i sig. I verkligheten slår de oftast sönder den kollektiva kompetensen tillsammans med en känsla av att allt arbete man redan har lagt ner har varit förgäves. Efter några sådana erfarenheter orkar man inte längre. Man säger upp sig eller resignerar. I värsta fall blir man sjuk av att hela tiden hålla på att försöka få till något som ständigt raderas, ofta på väldigt oklara grunder.

Ibland undrar jag om de som fattar beslut förstår hur deras beslut påverkar *organiseringen*? Eller förstår de, men bryr sig inte?

Jag har här tagit politiker som exempel, men jag har mött på det här fenomenet på många fler ställen. De som fattar beslut om, eller utreder inför, organisationsförändringar har ofta goda kunskaper om ekonomi, ibland en hyfsad insikt om en verksamhets regelverk, uppdrag och



styrning, men ofta väldigt grunda kunskaper i organisering. Vad är dina erfarenheter? Pratar ni *organisering* på din arbetsplats? Gör de som har makt att besluta om organisationsförändringar det också eller pratar de mest om vem som ska vara chef över vem, det vill säga hur boxarna ska se ut i det nya organisationsschemat?

--- --- ---

Henrik Hansson har skrivit en avhandling i ämnet samt även publicerat en bok som finns utgiven på Studentlitteratur: *Kollektiv kompetens* (2009). Boken rekommenderas för den som vill förstå begreppet kollektiv kompetens, hur den blir till och hur den yttrar sig.

Ett av Hanssons exempel kommer från seglingsvärlden. Han beskriver hur en avancerad manöver – att runda en boj med en segelbåt med spinnaker under press av andra båtar i en VM-tävling – går lysande ena dagen. Dagen därpå är *en* ur besättningen utbytt mot en annan mycket duglig seglare och man övar samma manöver.

*”Manövern var i denna marginellt nya grupp omöjlig att genomföra med samma flyt som tidigare. Han fick prova att ta hand om skoten först och sedan suggorna, men det hjälpte inte. ”Timingen” saknades och därigenom uppstod en rad problem, som gjorde att manövern tog upp till tio gånger så lång tid. Denne seglare visste vad som skulle göras, men han hade inte seglat med oss tidigare och kunde inte läsa våra rörelsemönster i förhållande till situationen. Enheten fanns inte längre, och alla ordinarie i besättningen övergick från att vara medlemmar i ett lag till att bli förstående ”lärare”, som ej räknade med att ”eleven” säkert skulle klara av det han förelagts att göra.”*

Om byte av *en* person rubbar flytet, vad gör då inte en helt sönderslagen organisation?



## Uppföljning – av vad?

Jag fick en kommentar via e-posten kring något jag skrev om uppföljning, rapporteringar och kvalitetssäkringssystem. Personen undrade vad jag hade emot uppföljning. Det är väl bra att man har system för att ta reda på om saker och ting går som de ska?

För att vara tydlig: jag har ingenting emot uppföljning eller rapporteringar av olika slag. Det jag har något emot är när de är ensidiga. Med det menar jag när de som fattar beslut om och sätter upp mål för något, endast följer upp i förhållande till beslutet eller målet. Alldeles för sällan är det någon som följer upp hur det påverkar verksamheten i ett större perspektiv. Till exempel hur det påverkar:

- möjligheterna att göra ett bra jobb
- kommunikationen
- kompetensutvecklingen
- samarbetet

Det som efterfrågas i en ensidig uppföljning är de tänkta konsekvenserna av ett beslut och hur de uppfylls, inte allt det där andra som påverkas av de beslut som fattas. När uppföljning sker på detta vis riskerar uppföljningen att bidra till en ökad frustration eftersom det man vet om verksamheten inte tas tillvara eller att de konsekvenser man har uppmärksammat bedöms som ointressanta av de som har makt att ändra på dem. I slutändan brukar det innebära att de anställda slutar engagera sig eller slutar i verksamheten.

Ensidig uppföljning kan därmed leda till en situation som inte är bra, vare sig för den enskilda människan, organisationens utvecklingspotential eller Sveriges samlade konkurrenskraft. Därför är jag ofta skeptisk till många av de uppföljningssystem som används i arbetslivet. Att följa upp ett beslut är, i mina ögon, att ha ambitionen att förstå vad beslutet har bidragit till, inte bara följa upp de planerade målen.

Därmed inte sagt att alla uppföljningssystem är ensidiga, bara att jag har sprungit på ett antal under mina år i arbetslivet. Men, jag kan ha haft otur. Hur har du det? Fungerar era rapporteringssystem tillfredsställande? Känns det som väl använd tid att fylla i dem? Fångar de det du tycker är viktigt att förstå för att de som behöver det ska kunna fatta väl grundade beslut?



## Riskfyllt tystnande

Det talas ofta om de risker som ”visselblåsare” eller andra kritiker inom organisationer utsätter sig för när de väljer att ”vissla” eller framföra kritik. Jag vill uppmärksamma de risker som finns med att välja att inte vissla eller kritisera. Risker det inte pratas lika mycket om.

Lennart Lundquist, professor i statsvetenskap, Lunds universitet, rekommenderar den som väljer att tala med media att göra det anonymt. Risken för repressalier är annars stor, menar han. Den sorts repressalier som ofta nämns är sämre löneutveckling, utfrysning, uppsägning eller olika former av misskrediteringar (dåliga rekommendationer etcetera). Totalt sett klart försämrade möjligheter till fortsatt karriär alltså, inte bara hos den aktuella arbets- eller uppdragsgivaren utan även hos andra. Man får inget nytt jobb.

Riskerna för repressalier om man väljer att vissla är konkreta och direkt kännbara ekonomiskt och socialt. Det man pratar mindre om är de mentala riskerna med att välja att vara tyst. När man väljer att inte ta strid för den kunskap man har och därmed också väljer att bidra till att slöseri, ljusskygga avtal, orättvisor med mera kan fortgå.

Riskerna må vara stora för den som talar men de är minst lika stora för den som tystnar. Hur hanterar man att man kanske skulle ha kunnat undvika att någon skadats, men valt att avstå? Vad händer när man börjar skämmas över sin tystnad? Hur hanterar man att man inte längre vill se sig själv i spegeln? Vad innebär det när man inte längre ärligt kan säga att man är någon man vill vara – varken som medmänniska, medborgare eller professionell?



Det hemska svaret är att tystnaden kan ge allvarliga existentiella problem och grubblerier. Det kan nog alla som har legat sömnlösa och funderat över den här sortens dilemman känna igen sig i. Den stora frågan är: Vilka beslut kan och vill jag stå till svars för – inför mig själv och inför andra? Frågan är inte så lätt att besvara som man kan tro, men oavsett vilket man väljer så innebär det risker för den enskilde.

Det är både sorgligt och skrämmande att vi har skapat ett arbetsliv där vi inte orkar – eller vågar – ta en diskussion om vad som är rätt, rimligt, rättvist. Eller där vi tror att lojalitet bäst manifesteras genom att ”sitta still i båten”, ”hålla sig under radarn”, ”gilla läget” eller vilka metaforer vi nu använder för att motivera att det är bättre att vara tyst än att ifrågasätta det som händer i verksamheten.

Det är möjligt att det är de som har makten att bestraffa oss som ”skrämmar oss till tystnad”, men det är i så fall vi som kollektiv som gör det möjligt för dem att bete sig så. Det blir möjligt när tillräckligt många av oss väljer att blunda när någon råkar illa ut. Det blir möjligt när vi väljer att endast ”ute i korridoren” ge vårt stöd för att inte själva hamna i blickfånget. Det blir möjligt när vi antyder att den som frågar, protesterar, konfronterar eller avslöjar säkert har andra syften än ett genuint intresse för själva sakfrågan. Det blir möjligt när vi väljer att inte anlita eller anställa en person som öppet och ärligt har gjort just detta.

Genom att bete sig så bidrar man till ett tyst och riskfyllt arbetsliv – men så gör vi väl inte? I alla fall inte du... eller jag...?

## Orolig för förändring?

I veckan var det dags för den numera årliga psykosociala skyddsronden på ett av mina arbetsställen. Nio frågor av klassiskt snitt – Är dina arbetsuppgifter för många eller för svåra? Är chefen snäll? Är samarbetsklimatet bra? Får du feedback? (typ). Den nionde och sista frågan lyder:

Känner du oro för förändringar i din arbetsituation?

Svarsalternativ:

- Ja, oftast,
- Ja, ibland,
- Nej, sällan
- Nej, aldrig

Man kan undra vad som menas med frågan. Känner jag oro för *faktiska* förändringar? Känner jag oro för *eventuella* förändringar? Och om jag svarar: Nej, aldrig. Vad betyder det? Att jag inte oroar mig? Att jag inte är med om några förändringar?

Jag tror att frågan bottnar i ett grundantagande att förändring oroar. Punkt.

Om min största oro är att ingenting kommer att förändras, vad ska jag svara då? Ja, oftast eller Nej, aldrig? Och hur kommer det att tolkas?

Det är den här sortens överväganden som gör det i princip omöjligt för mig att svara på enkäter, hur välmenande de än är. Mitt sätt att ”svara”

blir att inte svara. Osäkerheten kring de grundantaganden som ligger bakom frågan och osäkerheten kring hur mina svar kommer att tolkas och användas, gör att jag väljer att inte delta i den här sortens undersökningar. Hur gör du?



## Har vi glömt bort konsten att diskutera?

Jag har varit på många möten i mitt liv. De har varierat kraftigt vad gäller syfte, längd och innehåll. En sak har de däremot nästan alla haft gemensamt – man måste räcka upp handen och vänta på att någon säger att det är ens tur innan man får säga något. Jag är innerligt trött på det!

Ibland får jag känslan av att vi i Sverige inte kan prata med varandra utan talarlista. Vad är det för fel på ett ”äkta” samtal? Där man bryter in när man tycker att man har något att säga i sakfrågan. Där engagemanget och uppmärksamheten ligger på det som diskuteras, inte på turordningen.

Jag har haft förmånen att i ett sammanhang under cirka 20 års tid öva mig i att delta i diskussioner utan handuppräkning. För mig har det blivit det mest naturliga sättet att delta i en diskussion, det vill säga när jag har något som jag tycker passar att säga så säger jag det när en öppning visar sig. Jag förväntar mig att även de andra gör likadant, men se det går oftast inte.

Om jag ”bryter” mot traditionen om att be om lov att få säga något får jag (ofta) kommentarer i stil med ”det är inte din tur”, ”det finns andra som vill prata”. Som om jag gör fel och behöver tillrättavisas. Är det mitt fel att vi inte längre kan diskutera en sak utan att ha talarlista? Är det mitt fel att diskussionen fragmenteras eftersom det tydligen är viktigare att följa den ordning som folk har räckt upp handen i, än den ”ordning” som kommer av ett samtal växer till sig, böljar fram och tillbaka och där sakfrågan – diskussionen - står i centrum?

Och, inte minst, varför är det jag som måste anpassa mig? Varför är det ingen som kommer med tillrättavisande kommentarer när mötesdeltagare sitter och räcker upp handen? Det är ju minst lika

irriterande att en intressant diskussion bryts för att näste man på talarlistan vill prata om något helt annat än det som just då är aktuellt i samtalet.

Vad gör det med vårt samhälle om vi som medborgare inte längre förmår att ta oss en plats i ett samtal? Om vi inte längre har fokus på att delta i samtalandet utan på att var och en, i tur och ordning, får säga sitt, utan någon starkare koppling till det som redan sagts. Blir inte det mer av en räckta småmonologer än ett samtal?

Att delta i och bidra till en bra diskussion är inte någon självklar kunnighet. Det krävs övning för det. Om man aldrig får tillfälle att öva sig kommer vi snart att förlora konsten att delta i en diskussion. Allt vi kommer att kunna är att delta i formaliserade möten. Vem tjänar på det? Sakfrågan? Medborgarskapet? Samhället? Eller den som vi ger makten att fördela ordet?



## Samarbetsvillig eller lydlig?

Jag lyssnade på det, i mitt tycke, alltid lika angenäma radioprogrammet Språket för ett tag sedan. Ett av inslagen var hur kraven i platsannonserna har formulerats mellan 1955 och 2005. Detta med anledning av att Karin Helgesson, Institutionen för svenska språket vid Göteborgs universitet, disputerat i ämnet. Olika former av driftig, drivande, energisk, initiativrik har funnits med under hela den undersökta perioden. På 70-, 80- & 90-talen var ord som samarbete och samarbetsvillig vanliga, medan de ord som toppar listan under senare tid är självständig, drivande och kommunikativ.

Jag kan ha tagit miste på något ord eller tidsepok, men det spelar mindre roll för detta inlägg. Däremot fick det mig att komma ihåg en händelse några år tillbaks. Jag var ute med några arbetskamrater och kvällens begivenhet var bowling. Vi blev därför indelade i lag. Av en ren händelse gick det förbi en person som, liksom i förbigående, sade något i stil med: Kan du spela i lag, du som är så självständig?

Om vi nu bortser från om analysen av mina egenskaper och förmågor är korrekt eller ej, är det ett uttryck för en inte helt ovanlig idé om vad samarbete innebär, det vill säga att samarbete innebär underordning. Något jag verkligen inte håller med om, tvärtom: som jag ser det *måste* man vara självständig för att kunna samarbeta. Om man inte väljer att samarbeta, lyder man ju bara.

Man kan ju undra hur de som förväxlar samarbete med lydighet och underordning ser på sina medarbetare eller kollegor som inte automatiskt rättar in sig i ledet och nickar entusiastiskt? Är de männe inte tillräckligt samarbetsvilliga? Eller kanske förändringsobenägna? Eller bara allmänt jobbiga?

Om det är sådana grundantaganden som styr ens handlingar, hur bemöter man då en som inte anses kunna samarbeta? Med en öppen diskussion, goda argument och gemensamma överenskommelser? Nej, knappast, det är ju så man bemöter en självständig person.

Om det är lydnad man är ute efter och inte samarbete är det mer troligt att man tar till väl kända strategier som att hävda befälsordningen, den egna positionen i förhållande till den ”olydige”, hänvisa till beslut (av andra) eller mer sofistikerade metoder i form av ”motivationshöjande” piskor eller morötter.

Kanske inte världens bästa exempel för att illustrera vad jag menar, men jag tror att poängen ändå är tydlig. Så min fråga är: hur har du det på din arbetsplats; vad innebär samarbete för dig och dina kollegor? Samarbetar ni, eller är ni mest bara lydiga?



## Är du en hälsoskapande medarbetare?

Ibland roar jag mig med att googla olika kombinationer av ord för att se vad som dyker upp. Inför skrivandet av detta lilla inlägg testade jag ”ledarskap+hälsa+forskning” samt chef+hälsa+forskning”. Resultatet blev ungefär detsamma oavsett vilket ord jag använde.

Jag hittade en del om chefers hälsa, exempelvis hur de hanterar stress eller hur det påverkar hälsan att bli utsatt för ett mediedrev. Det mesta handlade emellertid om chefers (stora) betydelse för medarbetarnas hälsa och välbefinnande.

Enligt lag har arbetsgivaren ansvar för sina anställdas (arbetsrelaterade) ohälsa. Detta brukar kanaliseras genom att chefer genom sin funktion får ansvar för att se till att ingen medarbetare blir sjuk av att arbeta. Det bästa sättet att bidra till detta verkar vara att vara just ”en bra chef”. Då bidrar man till god hälsa.

Chefer är (oftast) också anställda och alldeles säkert också människor. Trots det verkar få studier ta utgångspunkt i att relationen chef-medarbetare går åt två håll. Med en snabb googling hittade jag inte en enda studie som undersöker hur medarbetarna påverkade chefers hälsa och välbefinnande.

Det finns en mängd rekommendationer om ”hur man ska vara” som chef eller vilka villkor som behöver finnas för att chefen ska kunna vara en bra chef och därmed bidra till hälsa för sina medarbetare, men som sagt inte så många rekommendationer för hur ”en bra medarbetare” ska vara för att chefen ska kunna hålla sig frisk.



Men man kan ju alltid spekulera – hur skulle en sådan rekommendation se ut? Och då menar jag inte att vara ”tyst, lydig och tacksam”. Allvarligt, vad skulle du som chef önska av dina medarbetare så att du skulle känna att du håller dig frisk av att gå till arbetet? Vad är det som bidrar till att minska respektive stärka ditt välbefinnande som chef och människa i relation till medarbetarna?

Och till dig som är medarbetare vad gör du, eller undviker du att göra, för att bidra till din chefs hälsa?



## Är chefer människor?

Jag har av olika anledningar och i olika sammanhang stött på begreppet ”det är ju det de har betalt för”. I samtliga fall har det gällt chefer och det brukar yttras i samband med att eftersom de har (mer?) betalt för att vara just chefer så får de också räkna med lite extra ansvar av olika slag.

Jag kan förstå att det är ett lätt sätt att se på ansvar rent organisatoriskt, men är det verkligen ett juste sätt att se på sina medmänniskor? Att de får ta ansvar för vad jag gör?

Vanligtvis tycker vi inte det. Jag ansvarar för mina överväganden, beslut och handlingar och du ansvarar för dina. Visst påverkar vi varandra och visst kan det ibland vara svårt att veta vad som ledde till vad men i det stora hela så tänker vi oss att vi ansvarar för våra egna beslut och handlingar.

Man skulle kunna se det som ett sunt mänskligt villkor: Det är rimligt att man anses förmögen att fatta beslut och ta ansvar för dem, och det brukar anses vara rimligt att andra inte ska behöva stå till svars för det jag gör, i alla fall är det rimligt i den västerländska individualistiska kultur vi lever.

När vi kommer till chefer verkar det däremot inte som om detta gäller. Genom sin funktion har de tagit på sig ett stort ansvar för att en verksamhet ska fungera, men måste det därmed innebära att de ska behöva ta ansvar för andras handlingar, beslut och bedömningar?

Även om chefer många gånger skriver på beslut rent formellt så gör de ju det ofta på basis av den information som andra har gett dem. Tänk om det arbetet är dåligt gjort? Tänk om den bedömning som den

underställda gjorde var otillräckligt underbyggd? Vem har ansvaret? Var går gränsen?

Vad tycker du? Får chefer räkna med detta eftersom de är just chefer eller är det en, vanlig och organisatoriskt enkel, men i grund och botten, ojuste "överenskommelse" människor emellan – oavsett funktion och lönenivå? Eller blir "ojustheten" juste om man får tillräckligt med kompensation?



# Tänk negativt!!

Mitt intresseområde är psykosocial arbetsmiljö, mer specifikt hur vårt organiserande påverkar oss som människor. Min erfarenhet är att vi gör en mängd saker på arbetet som vi faktiskt inte mår så bra av, exempelvis:

- Vi slösar vår tid på sådant vi egentligen tycker är meningslösheter: till exempel fyller i statistik och rapporter ingen bryr sig om och genomför aktiviteter vi inte ser som meningsfulla, i alla fall inte jämfört med vad vi kunde ha gjort med tiden, pengarna eller engagemanget istället.
- Vi använder oss av eller blir involverade i ledningsfilosofier och uppföljningssystem som utgår från att de flesta av oss anställda är hyfsat inkompetenta, potentiella fuskare som behöver övervakas eller "motiveras", istället för vuxna professionella med en egen bedömningsförmåga.
- Vi följer regler vi inte tror på
- Vi gör inte det bästa vi kan med de resurser vi har och så vidare...

Kort sagt, det finns enligt min erfarenhet en hel del att förändra till det bättre på många arbetsplatser. Det naturliga när man inte trivs med sin situation är att försöka ändra på den. Ett sätt är att göra andra uppmärksamma på det man inte tycker fungerar för att få igång en diskussion om hur man skulle kunna göra annorlunda.

Risken är stor att man då möts av kommentarer i stil med; vad du är negativ; nu ska vi inte fokusera på det som inte fungerar eller på det som har varit; nu ska vi försöka tänka positivt; se möjligheter; hitta våra styrkor; gilla läget. Underförstått att de som vill uppmärksamma det de ser som dåligt, ineffektivt, ogenomtänkt etcetera, egentligen mest gnäller och inte tillför verksamheten ”rätt energi”.

Jag har inga som helst vetenskapliga belegg för det, men jag skulle tro att ett sådant bemötande är minst lika bidragande till att våra arbetsplatser tystnar än det mer vanligen framförda att vi är tysta för att vi är rädda för repressalier (till exempel utebliven löneökning eller befordran, ej förlängt vikariat, uppsägning).

Det är väl bra om vi bekräftar och uppmuntrar varandra, ser det positiva i tillvaron och tänker på möjligheter istället för att gräva ner oss i elände dag ut och dag in, men... och detta är ett stort men från min sida: måste det utesluta vettiga diskussioner om det som inte fungerar?

Om man tar upp en sådan diskussion är man väl per definition positiv – man tror ju i alla fall att det är möjligt att göra skillnad här i världen. Varför döda ett sådant engagemang med käck tillrop om att fokusera på möjligheter och tänka positivt? Är det bättre att le ansträngt hela vägen till pension eller är det bättre att vara genuint förbannad och ”negativ”? Vad är sunt och vad är osunt?

Jag tycker att jag alltmer möts av den sortens kommentarer, ofta systematiskt introducerade och implementerade med hjälp av coacher och konsulter men också av någon slags allmän tidsanda att vi är vår egen lyckas smed och att allt handlar om hur vi tolkar och hanterar vår värld, inte om hur världen ”blir när vi gör så här”?

Uppenbart finns det en efterfrågan på den här sortens resonemang och insatser för att skapa rätt ”mindset” (inställning/attityd) hos de som är anställda. Om jag hade drivits av pengar hade jag nog misströstat en del och tyckt att jag har valt fel bransch.

Men, jag väljer att se möjligheter och tänka att om ”alla andra” håller på med att skapa positiva tankar och rätt ”mindset” hos anställda för att de ska ”tolerera” en dålig arbetssituation, så blir konkurrensen för mig mindre, men också marknaden på sikt större. Det var väl så man skulle tänka? Positivt och på sig själv?





## *Om organisering och andra viktiga saker för ett sunt arbetsliv*

är en bok som består av texter skrivna av  
Lisbeth Rydén, EllErr Konsult.

EllErr Konsult erbjuder föreläsningar, workshops, utbildningar och handledning i konsten att bedöma och hantera psykosociala arbetsmiljörisker, samt genomför psykosociala utredningar där det behövs en mer långtgående insats för att komma tillrätta med en osund arbetssituation.

Lisbeth Rydén äger och driver EllErr Konsult.  
Utöver det forskar hon vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering, CTA, vid Malmö högskola samt är doktorand i Företagsekonomi med inriktning Organisation på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Texterna har tidigare publicerats på bloggen:

[gottarbetsliv.se](http://gottarbetsliv.se)

Vill du veta mer om Lisbeth Rydén och EllErr Konsult är du varmt välkommen att besöka hemsidan:

[www.ellerr.se](http://www.ellerr.se)