LUND UNIVERSITY

Nöjda som lärare, missnöjda som anställda - skolexistens mellan mening och missnöje

Persson, Anders

Published in:
Villkor i arbete med människor - en antologi om human servicearbete

2006

Link to publication

Citation for published version (APA):
Persson, A. (2006). Nöjda som lärare, missnöjda som anställda - skolexistens mellan mening och missnöje. I H. Petersson, V. Leppänen, S. Jönsson, & J. Tranquist (Red.), *Villkor i arbete med människor - en antologi om human servicearbete* (s. 19-36). Arbetslivsinstitutet.

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Download date: 23. Jul. 2025

Harry Petersson, Vesa Leppänen, Sandra Jönsson och Joakim Tranquist (red)

Villkor i arbete med människor

– en antologi om human servicearbete

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2006:4
ISBN 91-7045-785-9 | ISSN 1404-8426

Arbetslivsinstitutet

Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödjande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt
Redaktion: Marianne Döös, Jonas Malmberg, Anita Nyberg, Lena Pettersson och Ann-Mari Sätre Åhlander

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2006
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-785-9
ISSN 1404-8426
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

En aldrig sinande debatt kring skenande sjuktal och sjukfrånvaro, stress, oro, ”utbrändhet”, utsatthet och andra psykosociala arbetsmiljöproblem i svenskt arbetsliv har ständigt nödgats framhålla den speciellt problematiska situationen bland flera yrkesgrupper inom vård, omsorg och skola och andra delar av det som vanligen benämns den svenska välfärdstjänstesektorn. Är arbetets form, innehåll och villkor i övrigt så speciella i klientinriktat tjänstearbete, och i så fall – speciella i förhållande till vad? Hur snarlika respektive skilda är egentligen villkoren bland olika yrkesgrupper inom denna vida sektor av arbetslivet? Läkare, tandläkare, lärare, sjuksköterskor, poliser, socialarbetare, förskollärare, hemtjänstpersonal, arbetsförmedlare, försäkringshandläggare med flera har tvivelsutan väsentligt skiftande arbetsinnehåll, men måhända också många arbetsvillkor gemensamma.

Vid Arbetslivsinstitutet i Malmö – Enheten för organisation och hälsa i tjänstearbete – bedrivs forskning, utveckling och kunskapsförmedling kring villkor i arbete med människor, i anglosaxisk litteratur vanligen benämnt human servicearbete. Verksamheten bedrivs utifrån en föreställning om att åtminstone vissa gemensamma villkor kännetecknar det mesta human servicearbetet; en ständigt närvarande värdegrundad moralisk dimension, en relativt generell ramlagstyrning, svårigheter att genomföra tillförlitliga resultat- och kvalitetsmätningar samt inte sällan en asymmetrisk maktrelation emellan klient och organisationsföreträdare.

I början av 2000-talet påbörjades i Malmö ett större enhetsgemensamt forskningsprojekt ”Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision” (KVAR) med en jämförande ambition att undersöka upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön bland tolv vanliga yrkesgrupper. Avsikten var och är fortfarande att i komparativt syfte upprepa studien vart 3–4:e år. Någon samlande slutrapport från projektets första omgång har aldrig planerats. För det ändamålet är materialet alltför omfattande. Däremot har ett antal delrapporter underhand publicerats. Föreliggande antologi torde emellertid representera den sista projektrapporten, innan arbetet fokuserar på nästa omgång av KVAR-satsningen.

Med bidrag från nio forskare vid Arbetslivsinstitutet i Malmö presenterar antologin ett antal intresseväckande infallsvinklar på villkoren i arbete med människor. Det gäller chef- och ledarskapets svårigheter i dessa vanligtvis personalintensiva verksamheter. Det gäller mötet med klienterna – om känslor, moral och kärleksfullhet i arbetet. Det gäller arbetstillfredsställelse och arbetsmotivation – är jobbet ett kall eller en profession, hälsofrämjande strategier som fram-

gångsmetod, nöjda lärare men missnöjda anställda. Sammantaget bibringas läsaren inblickar i några av de centrala villkoren i klientrelaterat tjänstearbete.

Jag vill särskilt tacka professor Bengt Furåker och docent Elisabet Cedersund som generöst har delat med sig värdefulla och konstruktiva kommentarer till texterna. Jag vill även tacka författarna till denna antologi, och då speciellt den mindre redaktionskommittén bestående av Sandra, Vesa, Harry och Joakim. Slutligen vill jag gripa tillfället och tacka projektledaren docent Harry Petersson, som med ömsom varsam hand, ömsom hårda nypor nu har lotsat KVAR-projektet till ett lyckosamt slut som tveklöst ger oss ökade kunskaper om human service-arbetets villkor men som även bör kunna stimulera till debatt och förslag på ytterligare angelägna studier.

Malmö 2006-02-06

Bo Hagström
Enhetschef
Arbetslivsinstitutet i Malmö

Författaröversikt

Bidragen i denna antologi är författade av forskare vid eller med anknytning till Arbetslivsinstitutet i Malmö. De representerar olika kunskapsfält och har skilda disciplinära bakgrunder såsom psykologi, sociologi, statsvetenskap, medicin, socialt arbete, historia samt Internationell Migration och Etniska Relationer (IMER).

Mats Greiff är professor i historia vid Malmö högskola. Han är på deltid knuten till Arbetslivsinstitutet, där han har bedrivit forskning kring lärararbetets förändrade villkor. Han är också ordförande i TAM-arkivs (tjänstemannarörelsens arkiv) vetenskapliga råd. Han har i sin forskning framför allt inriktat sig mot modern socialhistoria, bland annat med kulturanalytiska perspektiv och har i hög grad fokuserat frågor kring arbetsliv och arbetsmarknad i förändring. I kapitlet *Kall eller profession? Yrkeskulturer och skapandet av manligt och kvinnligt mellan klient och arbetsköpare* diskuteras, utifrån ett långt historiskt perspektiv, yrkeskulturer bland läkare, tandläkare, sjuksköterskor, förskollärare och poliser.

Sandra Jönsson är filosofie doktor i psykologi (inriktning mot arbets- och organisationspsykologi). I sin avhandling studerade hon arbetsmiljöaspekter (till exempel arbetsbelastning, kontroll, stöd och ledarskap), arbetsmotivation och tillfredsställelse i arbetet bland yrkesgrupperna socialsekreterare, förskollärare och sjuksköterskor. I kapitlet *Klientarbetets betydelse för upplevelsen av arbetsmiljön – en studie av socialsekreterare* studeras vilka aspekter av arbetet som kännetecknar de socialsekreterare som har hög grad av personliga klientkontakter jämfört med dem som har en lägre grad av klientkontakter. Hon är också medförfattare till inledningskapitlet.

Maria Kullberg är filosofie magister i socialt arbete och *Joakim Tranquist* är filosofie magister i statsvetenskap och utredare vid Arbetslivsinstitutet. Han har ett huvudsakligt intresse för utvärdering, särskilt organisering av verksamhetsnära utvärdering inom socialt arbete. Kullberg och Tranquist är författare till bidraget *Chefens perspektiv på det goda chefskapet*. I kapitlet resoneras, med utgångspunkt från ett antal chefers röster, om vad som kännetecknar en bra chef i anknytning till human servicearbete. Tranquist är också medförfattare till inledningskapitlet.

Linda Lill är filosofie licentiat, doktorand vid Arbetslivsinstitutet samt forskarstuderande vid Odontologiska fakulteten vid Malmö högskola med inriktning på Internationell Migration och Etniska Relationer. Hennes avhandlingsprojekt heter ”Etniska relationer i äldreomsorgen” och fokuserar arbetsvillkoren inom den

sociala omsorgen. I kapitlet *Omsorgsarbetets moraliska krav på kärleksfullhet* diskuteras omsorgsbegreppet och dess relation till det praktiska omsorgsarbetet.

Vesa Leppänen är filosofie doktor i sociologi och verksam som forskare vid Arbetslivsinstitutet i Malmö. Han forskar om arbetsorganisation, psykosocial arbetsmiljö och möten mellan personal och klienter inom vård och omsorg. Hans bidrag heter *Känslor i arbete med människor*. I kapitlet definieras några grundläggande begrepp som har att göra med känslor i organisationer och där diskuteras hur arbete med människor kan skapa bekymmersamma känslor hos medarbetarna. Han är också medförfattare till inledningskapitlet.

Eva Månsson är företagsläkare inom kommunal verksamhet och arbetsmedicinsk sakkunnig vid Arbetslivsinstitutet. Hon ägnar sin forskning åt arbetsbelastning och hälsofrämjande faktorer främst inom skolområdet. I kapitlet *Att vara nöjd med sitt arbete – vad betyder det?* presenteras en analys av enkätmaterialet från KVAR-undersökningen (se presentation nedan) ur ett salutogent perspektiv. Den visar på hälsofrämjande arbetsorganisatoriska strategier som är tillämpliga åtminstone inom det kommunala området.

Anders Persson är docent i sociologi vid Lunds universitet, professor i utbildningsvetenskap vid Högskolan i Halmstad och är vetenskaplig ledare för forskningstemat *Skolans arbetsliv* inom Arbetslivsinstitutet. Han bedriver forskning om maktutövning, skola, politiska sympatier, skolledarskap, skolkulturer och skolförändring. Hans bidrag till antologin heter *Nöjda som lärare, missnöjda som anställda – skolexistens mellan mening och missnöje.* I kapitlet diskuteras det, åtminstone på ytan, paradoxala förhållandet att en relativt stor andel lärare säger sig vara missnöjda med sin arbetssituation samtidigt som de finner arbetet meningsfullt. Andra förhållanden som lyfts fram är förändringar av lärarens yrkesroll i riktning mot minskad yrkesautonomi och ökad styrbarhet, samt betydligt mer komplexa maktrelationer än i den ”gamla” skolan och det förefaller som om lärarnas arbetsmiljöproblem är inneslutna i själva skolutvecklingen.

Harry Petersson är docent i statsvetenskap och verksam som forskare vid Arbetslivsinstitutet. Han har tidigare arbetat vid Statsvetenskapliga institutionen i Lund inom områdena kommunal demokrati samt hälso- och sjukvårdsforskning. Han har varit projektledare för KVAR-projektet (se presentation nedan). Petersson bedriver för närvarande forskning inom området hälsofrämjande organisationer. Hans bidrag är benämnt *Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete* vari den rollöverlastning som på senare år uppmärksammats vad avser första linjens chefer studeras. Bland annat ställs frågan om chefsfrågorna (till exempel verksamhetsstyrning, budgetering och omvärldsarbete) tagit överhanden över det dagliga arbetet tillsammans med medarbetarna. Han är också medförfattare till inledningskapitlet.

Innehåll

Förord

Författaröversikt

1. Villkor i arbete med människor – en inledning 1
Vesa Leppänen, Sandra Jönsson, Harry Petersson och Joakim Tranquist

2. Nöjda som lärare, missnöjda som anställda – skolexistens mellan mening och missnöje 19
Anders Persson

3. Att vara nöjd med sitt arbete – vad betyder det? 37
Eva Månsson

4. Klientarbetets betydelse för upplevelsen av arbetsmiljön – en studie av socialsekreterare 59
Sandra Jönsson

5. Känslor i arbete med människor 77
Vesa Leppänen

6. Kall eller profession? Yrkeskulturer och skapandet av manligt och kvinnligt mellan klient och arbetsköpare 111
Mats Greiff

7. Omsorgsarbetets moraliska krav på kärleksfullhet 137
Linda Lill

8. Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete 161
Harry Petersson

9. Chefers perspektiv på det goda chefskapet 177
Maria Kullberg och Joakim Tranquist

Bilaga. Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision (KVAR) 191

1. Villkor i arbete med människor – en inledning

Vesa Leppänen, Sandra Jönsson, Harry Petersson och Joakim Tranquist

Denna antologi handlar om arbetsorganisation och psykosocial arbetsmiljö hos anställda inom den offentliga sektorn i Sverige som arbetar direkt med klienter. De befinner sig i en sammansatt organisatorisk miljö samtidigt som de har att utföra viktiga arbetsuppgifter i möten med klienter. Detta skapar en psykosocial arbetsmiljö som bland annat karakteriseras av att de har att hantera motsägelser och moraliska dilemman.

Mot denna bakgrund inrättades ramprogrammet ”Villkor i arbete med människor” vid Arbetslivsinstitutet i Malmö. Denna bok redovisar resultat från olika forskningsprojekt som bedrivits sedan 2001. I kapitlen presenteras resultat av undersökningar som anknyter till skilda problem inom olika typer av klientrelaterat arbete inom den offentliga sektorn. Den vänder sig både till forskare och praktiker som är intresserade av att förstå olika mekanismer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön inom denna del av arbetslivet.

Syftet med detta inledande kapitel är att ge en beskrivning av grundläggande egenskaper hos de offentliga organisationerna och belysa viktiga aspekter av klientarbetet. Den ger en empirisk och teoretisk grund för de följande kapitlen i denna bok. Därför presenteras först de olika yrkesgrupper denna antologi handlar om, hur många personer som är verksamma inom dem samt en kort beskrivning av den psykosociala ohälsan. Sedan beskrivs de offentliga organisationerna och en kortfattad karakteristik av ”råvaran” för arbetet, nämligen klienterna. Författarna och deras respektive bidrag presenteras i ett inledande avsnitt i antologin. Det forskningsprojekt som flera av studierna hämtat sitt empiriska underlag från, går under rubriken *Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision,* se bilaga.

Arbete med människor

Under 1900-talet förändrades arbetslivet i Sverige från en betoning på materiell produktion till arbete med människor. Antalet förvärvsarbetande inom den materiella produktionen minskade samtidigt som antalet ökade inom så kallade human serviceverksamheter,[1] till exempel vården, omsorgen och utbildningsväsendet.

[1] I litteraturen används en rik flora av begrepp för att benämna dessa verksamheter. Vi kommer här att använda begreppet *human serviceorganisationer*. De människor som arbetar i dessa verksamheter benämns således *human servicearbetare*.

Inom dem utför man stora delar av arbetet vid direkta möten med klienter. Arbetet inriktas mot människor istället för maskiner, vilket är en egenskap hos det postindustriella samhället (jmf Bell 1973). Man vårdar, ger omsorg, utbildar, uppfostrar, ger råd och så vidare.

Antalet yrkesverksamma inom de olika *samhällssektorerna* förändrades under 1900-talet (Sjöstrand 1995). Efter 1930 minskade antalet yrkesverksamma inom *jordbrukssektorn* kraftigt. Antalet verksamma inom *industrisektorn* ökade fram till 1960-talet, varefter även de minskade. Men *tjänstesektorn* ökade under nästan hela 1900-talet och år 1990 arbetade ungefär 67 procent av de förvärvsarbetande inom denna sektor.[2] Tjänstesektorns expansion under 1900-talet har i litteraturen förklarats på en rad olika sätt. Furåker (1995, s 44 ff) ger en översikt över förklaringar som angivits i den vetenskapliga litteraturen, till exempel rationaliseringen av jordbruket och varuproduktionen; den ökade handeln; stigande inkomster hos en större andel av befolkningen; förändrade konsumtionsmönster som inneburit en ökad efterfrågan på personliga tjänster; allmänhetens krav på fördelning av välfärden som kanaliseras genom det politiska systemet; kvinnornas inträde på arbetsmarknaden; den sociala differentieringen och den därmed ökade specialiseringen av tjänster; behovet av att absorbera den arbetskraft som blivit över efter automationen av jordbruket och varuproduktionen; samt människors intresse för att arbeta inom denna sektor.

Kategorierna ”tjänstesektor” och ”tjänstemannayrke” är mycket vida. De inbegriper, förutom de som arbetar direkt med klienter, även många av dem som producerar materiella tjänster åt klienter, till exempel städerskor, diskare och gatsopare. Furåker (1995) konstaterar att de flesta försök till entydiga definitioner av begreppen faller isär när de skärskådas. Han erbjuder därför följande vida definition:

> Att utföra tjänster innebär, sammanfattningsvis, att man åstadkommer något som till sin huvudsakliga karaktär är icke-materiellt, även om graden av materialitet varierar från den ena verksamheten till den andra (Furåker 1995, s 35).

Det finns personer som arbetar med tjänstearbete inom samtliga sektorer, även industrin och jordbruket. En undersökning visade att år 1990 ägnade sig minst 66 och troligtvis 72 procent av de yrkesverksamma åt tjänsteproduktion (Sjöstrand 1995).

Tjänstearbete kan utföras antingen inom organisationer (när en individ inom organisationen utför en tjänst åt en annan individ), mellan organisationer (när en företrädare för en organisation utför en tjänst åt en företrädare för en annan

---

[2] Bakom denna siffra döljer sig 14 procent inom varuhandel, restaurang och hotellverksamhet, 7 procent inom samfärdsel, post- och telekommunikation, 9 inom bank-, försäkrings-, fastighets- och uppdragsverksamhet samt 37 procent inom offentlig förvaltning och andra tjänster.

organisation) eller i möten mellan organisationer och klienter. Denna bok fokuserar tjänster som utförs i möten mellan organisationer och klienter.

Tjänstearbete som riktar sig till klienter kan utföras inom både den offentliga och den privata sektorn. En skillnad mellan dem är att det ofta finns andra ekonomiska motiv som spelar roll för arbetet inom den privata sektorn. Ofta vill organisationen/företaget sälja något till klienten, till exempel mat, massage, ett hus eller en guidad rundtur i ett slott (Abiala 2000). Inom den offentliga sektorn är mötet till stor del finansierat med skattemedel, varför ekonomiska spörsmål inte är lika betydelsefulla vid mötet med klienten. En annan skillnad är att klienten ofta har mer makt vid möten med organisationer inom den privata sektorn. Den som betalar kan också ställa krav på tjänsten som levereras. En tredje skillnad är att mötet mellan klienten och organisationen är mer reglerat när det sker inom den offentliga sektorn. Offentlighet, politiker, tjänstemän, lagstiftning och så vidare påverkar de tjänster som levereras. Denna bok fokuserar de tjänster som levereras i möten mellan offentliga organisationer och deras klienter.

Således handlar denna bok om arbetets villkor och innehåll för de medarbetare som står vid fronten inom offentliga human serviceorganisationer. De kallas ibland *gatubyråkrater* (Johansson 1997) eller *human servicearbetare* (Jönsson m fl 2003). Lipsky definierar dessa arbetare på följande sätt:

> Public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work are called street-level bureaucrats. […] Typical street-level bureaucrats are teachers, police officers and other law-enforcement personnel, social workers, judges, public lawyers and other court officers, health-workers and other public employees who grant access to government programs and provide services within them (Lipsky 1980, s 3).

Men vilka yrkesgrupper inom den offentliga sektorn är det då som kan räknas som human servicearbetare och hur många yrkesutövare finns det inom dessa yrken? I tabell 1.1 ges en sammanställning av Statistiska centralbyråns statistik över antalet yrkesverksamma inom några större delar av den offentliga sektorn.

Det totala antalet yrkesverksamma inom alla yrken inom alla sektorer var enligt SCB:s beräkning 1 972 539 män och 1 899 253 kvinnor. I sammanställningen har vi endast valt ut de offentliga verksamheterna och de yrkesgrupper inom dem som vanligtvis ägnar en stor del av sitt arbete åt klientarbete. Trots dessa begränsningar ser vi att det är en stor grupp, drygt 800 000 personer. Vi ser också att det finns en könsmässig obalans. Antalet män i de ovan uppräknade human serviceyrkena inom den offentliga sektorn var drygt 155 000 och antalet kvinnor var drygt 667 000. Denna obalans är särskilt påfallande inom vissa verksamheter. Inom den svenska hälso- och sjukvården är 81 procent av de anställda inom landstinget kvinnor (Öhman 2004) och 94 procent av personalen på fritidshem och förskolor är kvinnor (Skolverket 2004). De yrken som domineras av

kvinnor har lägre status, är lägre avlönade, kräver kortare utbildningstid, innebär mindre utvecklings- och karriärmöjligheter, är mer monotona samt erbjuder mindre beslutsutrymme jämfört med yrken som domineras av män. I kvinnodominerade yrken är lönerna lägre än i typiska mansyrken och kvinnor får i allmänhet också färre sidoförmåner än män, vilket gör att löneskillnaderna mellan könen underskattas i statistiken. Löneskillnaden mellan män och kvinnor har varit konstant sedan 1980-talet (Alexanderson & Östlin 2000).

Tabell 1.1. Antal anställda inom olika yrken 16–64 år inom stat, primärkommuner, landsting och andra offentliga institutioner år 2002.[3]

Yrkesgrupper	Kvinnor	Män	Totalt
Universitets- och högskolelärare	12 013	16 596	28 609
Gymnasielärare m fl	25 480	22 634	48 114
Grundskollärare	61 836	19 409	81 245
Speciallärare	10 801	2 336	13 137
Förskollärare, fritidspedagoger	61 435	4 891	66 326
Psykologer, socialsekretare m fl	21 097	5 117	26 214
Behandlingsassistenter, fritidsledare m fl	12 995	6 387	19 382
Sjukgymnaster, tandhygienister m fl	16 071	2 442	18 513
Sjuksköterskor	43 939	4 209	48 148
Sjuksköterskor med särskild kompetens	27 668	2 048	29 708
Poliser	2 858	12 592	15 450
Vård- och omsorgspersonal	357 825	39 554	397 379
Präster (inom övrig verksamhet)	1 188	2 381	3 569
Hälso- och sjukvårdsspecialister, bl a läkare	12 568	14 630	27 198
TOTALT	667 774	155 226	822 992

En viktig gemensam nämnare för dessa yrken är att en stor del av arbetet utförs i *direkt social interaktion med klienter.* Naturligtvis gör man också saker när klienter inte är närvarande. Exempelvis ägnar sig hemtjänstens personal en del av sin tid åt personalmöten, gå mellan vårdtagarnas hem, göra inköp, städa och tvätta. Men en stor del av arbetet inom just hemtjänsten utförs i möten med klienter: att hjälpa vårdtagare komma upp ur sängen, klä på sig, borsta tänderna, laga frukost och så vidare.

[3] Informationen är hämtad från SCB:s webbsida 2005-03-03. I forskningsprojektet Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision, som flera av bidragen i denna bok hämtar sitt empiriska underlag från, ingår delvis andra yrkesgrupper. Se bilaga. *Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision.*

Human serviceorganisationer

Man kan dela in det arbete som utförs inom human serviceverksamheter på olika sätt. Hasenfeld (1983) gör en åtskillnad mellan tre olika typer av organisationer; *people-processing* (kategoriserande), *people-sustaining* (upprätthållande) och *people-changing* (förändrande).

De kategoriserande organisationerna ägnar sig i huvudsak åt att tilldela någon status till klienterna, till exempel att utdöma ett straff, anta till en utbildning eller ställa en diagnos. De upprätthållande organisationerna ägnar sig i huvudsak åt att förhindra att en klient försämras i något avseende, till exempel vissa verksamheter inom socialtjänsten eller hemtjänsten. De förändrande organisationerna karakteriseras av att de strävar efter att förändra en eller annan egenskap hos klienten, till exempel att lära klienten något (skolan). Naturligtvis är denna typologi analytisk. I verkligheten ägnar sig många organisationer åt samtliga tre typer av verksamhet. Exempelvis ägnar man sig inom sjukvården åt kategorisering (skriva ut intyg), upprätthållande (till exempel smärtlindring) och bot.

Man kan dela in det arbete som utförs i human serviceorganisationer avseende vilken aspekt av klienten som berörs; dennes kropp, själ, boende eller andra materiella omständigheter, ekonomi och så vidare. En annan indelning kan göras avseende hur långvariga relationerna är mellan medarbetare och klient, allt från ett enstaka möte (vissa polisiära arbetsinsatser) till hundratals möten som sker under årtionden (hemtjänsten). Man kan också dela in dem avseende i vilken mån man är överens med klienten om att mötet skall ske, vad det skall innehålla och vad resultatet skall bli. Jämför exempelvis möten mellan poliser och brottslingar med möten mellan psykologer och deras klienter.

Ett grundläggande villkor för arbete med människor är att medarbetaren som står vid ”fronten” befinner sig mellan två verkligheter; *organisationen* och *klienterna.* Å ena sidan utförs arbetet inom ramen för en rad villkor som ställts upp av organisationen. Organisationen bestämmer vilka mål som ska vara styrande för verksamheten och vilka medel som skall användas. Organisationen rekryterar medarbetarna, avlönar dem, utbildar dem, ger dem instruktioner och andra resurser att genomföra arbetet med. Ofta strävar man efter rättssäkerhet och likabehandling av klienter. Dessutom är dessa organisationer finansierade med skattemedel, föremål för en mängd regelverk och genomlysning, till exempel med stöd av offentlighetsprincipen. Å andra sidan utförs arbetet i samspel med klienter som har olikartade problem, motivation, kunskaper, behov, sociala förhållanden och andra omständigheter. Klienter har önskningar och ställer krav. Medarbetarna kan möta klienterna ansikte mot ansikte och har att hantera den mångfacetterade verklighet som uppenbarar sig. Medarbetarna har att på olika sätt få de två verkligheterna att samverka.

Arbetsmiljön i human serviceorganisationer

Arbetsmiljön för de som arbetar med människor inom den offentliga sektorn skiljer sig från arbetsmiljön inom andra verksamheter. Arbetsrelaterade besvär inom den materiella produktionen består till stor del av påfrestningar på den fysiska kroppen; tunga lyft, monotona kroppsrörelser, gifter och så vidare. Däremot är de arbetsrelaterade besvären inom human serviceyrken till stor del *psykosociala.* Med det psykosociala åsyftas här samspelet mellan sociala och psykiska faktorer (Theorell 2003), det vill säga samspelet mellan individen och omgivningen, vilket i det här fallet består av medarbetarens möte med klienten och organisationen. Eftersom arbetet inom human services till stor del består av att hantera sociala relationer inom organisationerna och med klienterna kommer den psykosociala dimensionen att bli särskilt central.

Låt oss här peka på några studier som visar på förekomsten av dålig psykosocial arbetsmiljö inom dessa yrken.

En bearbetning av SCB:s arbetsmiljöundersökning visar att under 1990-talets början upplevde ungefär 20 procent av skolans och vårdens personal att de hade en arbetssituation som karakteriserades av höga krav och låg kontroll, vilket är en kombination som betraktas som ”ohälsosam” (Gustavsson 2004). Bristande handlingsutrymme leder till att man upplever den psykosociala arbetsmiljön som bekymmersam. Bara 13 procent av övriga yrkesutövare upplevde sig ha höga krav och låg kontroll. Ett decennium senare uppgav 40 procent inom sjukvården och 34 procent inom skolan att de hade höga krav kombinerat med låg kontroll över arbetet, jämfört med 16 procent bland övriga anställda.

Om man ser på vilka diagnoser som ligger till grund för de långvariga sjukskrivningarna, det vill säga 90 dagar eller längre, visar det sig att de psykiska sjukdomarna ökat (Lidwall m fl 2004). Enligt en urvalsundersökning genomförd av Riksförsäkringsverket hade nästan 16 procent av de långtidssjukskrivna kvinnorna och 19 procent av de långtidssjukskrivna männen under åren 1979 till 1985 psykiska diagnoser (ibid). Antalet steg under de följande åren och 1999–2002 hade drygt 28 procent av de långtidssjukskrivna kvinnorna och 23 procent av männen psykiska diagnoser. Endast rörelseorganens sjukdomar var en större grupp diagnoser som låg till grund för långtidssjukskrivningar under dessa två perioder (drygt 37 procent under åren 1999–2002).

Arbetsskadestatistiken visar att under 2003 rapporterades drygt 5 700 fall av arbetssjukdomar till följd av psykosociala eller organisatoriska förhållanden (av totalt drygt 25 000 rapporterade fall) (Sundström-Frisk & Weiner 2004). Det är mer än dubbelt så vanligt att kvinnor rapporterar arbetssjukdom till följd av psykosociala eller organisatoriska förhållanden än att män gör det. Angivna orsaker till de övriga arbetsskadorna var ergonomiska belastningsfaktorer, kemiska eller biologiska ämnen, smitta, annan fysikalisk faktor och övrigt. Inom kategorin ”psykosociala eller organisatoriska faktorer” räknar man in problem

som har att göra med alltför mycket arbete, mycket hög arbetstakt, omorganisation, omplacering, konkurs, problem i relation med överordnad, problem i relation med kollegor, otydliga krav och personalbrist/tillfällig personalbrist.

Men vilka yrken är det då som oftast drabbas av arbetssjukdomar orsakade av psykosociala eller organisatoriska förhållanden? Följande tabell redovisar antalet fall per 1 000 förvärvsarbetande under år 2003 inom de tio yrkeskårer som har högst relativ frekvens. Tabellen utsäger alltså inget om det absoluta antalet fall inom de olika yrkeskårerna hur stor relativ risk som föreligger för yrkesutövare inom de olika yrkeskårerna att drabbas. Den redovisar kvinnor och män för sig.

Tabellen visar att flera av de yrkesgrupper som har högst relativ frekvens av anmäld arbetsskada orsakad av psykosociala och organisatoriska förhållanden är de som denna antologi handlar om, nämligen medarbetare i human service-organisationer. Vi ser att poliser och platsförmedlare är mest drabbade men att också andra yrkesgrupper drabbas ofta, till exempel avdelningschefer vid vårdavdelning/mottagning, verksamhetschefer inom vård och omsorg, socialsekreterare och kuratorer, sjuksköterskor inom psykiatrin och behandlingsassistenter.

Tabell 1.2. Frekvens anmälda arbetssjukdomar orsakade av psykosociala eller organisatoriska förhållanden under 2003 i antal fall per 1 000 förvärvsarbetande. Här redovisas endast de tio yrkeskårer som uppvisar högst relativ frekvens bland män respektive kvinnor (Sundström-Frisk och Weiner 2004).

Yrkesgrupper	**Kvinnor**	**Män**
Poliser	10,8	6,3
Platsförmedlare och arbetsvägledare	10,3	-
Avdelningschefer vårdavdelning/-mottagning	7,1	-
Verksamhetschefer vård och omsorg	6,4	-
Sjuksköterskor inom psykiatrisk vård	6,2	-
Socialsekreterare och kuratorer	5,3	4,2
Behandlingsassistenter m fl	4,3	4,1
Verksamhetschefer inom utbildning	4,2	3,5
Skötare, vårdare m fl	4,2	-
Speciallärare m fl	3,9	-
Grundskollärare	-	2,6
Vaktmästare	-	2,3
Militärer	-	2,0
Civilingenjörer m fl inom maskinteknik	-	1,7
Buss- och spårvagnsförare	-	1,6
Vårdbiträden, personliga assistenter m fl	-	1,5

Organisationerna

De psykosociala besvären är alltså vanligt förekommande inom de offentliga human serviceorganisationerna. De sammanhänger med medarbetarens samspel med klienten och organisationen (bestående av ledning, medarbetare, regler för verksamheten och så vidare) och uppkommer till följd av till exempel hög arbetstakt, otydliga krav och konflikter med ledning, kollegor och klienter. Därför framstår det som viktigt att här presentera några allmänna iakttagelser om hur arbetet är organiserat i de offentliga human serviceorganisationer, vilket bildar en bakgrund till de tolkningar och analyser som presenteras i efterföljande kapitel.

Politiskt styrda

En första iakttagelse är att arbetet utförs i organisationer som tillhör stat, regioner, landsting eller kommuner. Organisationerna är tillkomna efter politiska beslut och är politiskt styrda. Politiska församlingar fattar beslut om deras inriktning och finansiering. Bakom de politiska församlingarna finns en allmänhet som finansierar dem och uttrycker sina viljor om vad organisationerna ska utföra till politiker främst i anslutning till politiska val.

De flesta human serviceorganisationer är *offentliga* eller *halvoffentliga*. De halvoffentliga organisationerna består till exempel av bolag som tillhör myndigheterna eller privata företag som levererar tjänster till dem. Exempel på sådana företag är privatpraktiserande läkare eller företag som levererar hemtjänst. Rent formellt är de privata företag som levererar tjänster till privatpersoner. Men det är inte dessa privatpersoner som köper tjänsterna utan myndigheterna. Myndigheterna kan därför ställa upp regler för hur tjänsterna ska vara utformade. Det betyder att privata organisationer, i likhet med de offentliga, är relativt hårt styrda av myndigheterna.

Offentliga

En viktig egenskap hos de offentliga organisationerna, till skillnad från de privata, är att allmänheten har en hög grad av *insyn* i deras verksamheter. Detta garanteras bland annat av offentlighetsprincipen, vilken gör en stor del av dokumentationen tillgänglig för allmänheten, och av meddelarskyddet, som innebär att den person som avslöjar något om vad som sker i en myndighet till massmedia är skyddad av grundlagen. Arbetsgivaren får inte efterforska vem som har ”läckt” och journalisten behöver inte avslöja sin källa. Insynen garanteras också av de omfattande offentliga undersökningar och revisioner som genomförs av dem samt av att det finns mängder av andra offentliga organisationer som kontrollerar deras verksamheter, till exempel Socialstyrelsen och Skolverket.

Intressenter

Eftersom organisationerna är tillkomna som svar på krav som är kanaliserade genom politiska system samt utförs inom offentliga organisationer som finansieras och styrs med skattemedel innebär det att det finns en lång rad personer och organisationer som har intressen i dem. Det förs en livlig debatt om dessa verksamheters inriktning och finansiering och man kan därför säga att de befinner sig i ett korsdrag mellan olika intressenter (Pousette 2001, Jönsson m fl 2003).

En viktig intressent är den så kallade *allmänheten* (både som medborgare och skattebetalare). Skattebetalarna finansierar verksamheterna och har därför ofta synpunkter på syftena med verksamheterna, vilka metoder som används, vilka resultat som uppnås och så vidare. Medborgarna yppar sina åsikter om verksamheten i massmedia och vid direkta kontakter med företrädare för organisationerna. De uttalar också sina önskningar och krav i anslutning till politiska val. En annan intressent, som i hög grad sammanfaller med allmänheten, är *avnämarna,* det vill säga klienterna. De är i högsta grad beroende av verksamheterna och har därför direkta intressen av tjänsternas utformning. Ofta skapar avnämarna egna organisationer som tillvaratar deras intressen, till exempel föreningen Hem och skola, Hemlösas förening eller Astma- och allergiförbundet. En tredje grupp intressenter är de *politiska partierna.* Socialpolitiken är den största utgiftsposten för stat, regioner, landstingskommuner och primärkommuner. Oppositionspartier följer de beslut som fattas och kritiserar dem ofta. Dessa diskussioner förs, i hög grad, inom ramen för *massmedier* och politiska beslutsorgan. Särskilt livliga är diskussionerna under valrörelser. En fjärde grupp intressenter består av *privata företag.* Det finns en lång rad privata företag som säljer tjänster till de offentliga organisationerna, till exempel byggnader, transporter, telekommunikation, läkemedel och medicinsk utrustning. En femte grupp intressenter är *yrkesutövarnas egna organisationer,* vilka bevakar deras intressen avseende lönesättning och arbetsvillkor. För det sjätte finns det *andra offentliga organisationer* som har intressen i delar av någon enskild organisations verksamhet. Exempel på sådana organisationer är Arbetsmiljöinspektionen, Socialstyrelsen, Skolverket och Riksrevisionen. De bedriver omfattande kontrollverksamhet och normbildning inom sina respektive områden. Ett annat exempel är när flera offentliga organisationer samarbetar om gemensamma problem, som till exempel när arbetsförmedlingen, socialtjänsten och försäkringskassan samarbetar kring rehabilitering av långtidssjuka. För det sjunde kan *medarbetarna i dessa organisationer själva* utöva påtryckning på verksamheterna, bland annat genom att skriva artiklar, delta i politiskt arbete, ställa krav på arbetets innehåll, inneha expertis i olika frågor, hota med att avsluta sina anställningar och så vidare. En åttonde grupp intressenter är de *forskare* som ägnar sig åt forskning om de offentliga organisationerna. Det kan vara samhällsvetenskaplig eller beteendevetenskaplig forskning som kritiskt granskar de offentliga verksamheterna. Det

kan också vara forskning som utvecklar nya metoder för de offentliga verksamheterna, till exempel läkemedel eller former för missbruksvård.

Verksamheterna påverkas alltså av en föränderlig omvärld. De olika intressenterna och framför allt den politiska nivån kan se sig nödgade att minska eller öka de ekonomiska anslagen, ställa andra krav på dem som levererar tjänsterna, ställa nya krav på metoderna som används och så vidare. Men det är också så att nya metoder utarbetas, till exempel när man utvecklar nya behandlingsformer inom alkoholistvården. Dessutom kan värderingar förändras över tid, till exempel på grund av migration, generationsförändringar eller förändrad samhällsekonomi i stort. Detta innebär att organisationerna ständigt verkar under villkor som ställs upp av intressenterna.

De tjänster och teknologier som organisationerna använder kommer att bestå av sådana som godkänns och stöds av den kringliggande institutionella världen.

> Organizations are likely to adopt technologies that are sanctioned by the institutional environment. Such sanctions signify the underlying merit of the technology in advancing certain social values. It is in this sense that human service technologies reflect practice ideologies, namely they reify certain belief systems about what is "good" for the client, and their efficacy is measured in light of these beliefs. These beliefs provide human service workers with the rationale and justification for their practices (Hasenfeld 1992a, s 13).

Med andra ord väljer man ofta sådana teknologier som går att legitimera inför omvärlden. Förändringar av den institutionella omvärlden kan påverka vilka teknologier som är möjliga att legitimera. Ibland kan det ske snabbt, som när den politiska majoriteten i en beslutande församling byts ut efter ett val. Ibland kan man uppbringa stöd för flera olika teknologier, vilket ger utrymme för att välja mellan dem. Ibland kan handlingsutrymmet vara snävare.

I korstrycket mellan de olika intressenterna har medarbetaren en mängd olika förväntningar riktade mot sig. Det kan leda till rolloklarheter, rollkonflikter och rollöverlastning (Thylefors 1991).

Professionella byråkratier

Ofta beskrivs human serviceorganisationer som *professionella byråkratier* (Mintzberg 1979). Karakteristiskt för en professionell byråkrati är framför allt att den är beroende av de färdigheter och kunskaper som finns hos den professionella personalen i organisationen. Begreppet profession har definierats på en rad olika sätt, men följande egenskaper är vanligt förekommande i diskussionen:[4]

---

[4] Se till exempel Abbott (1988), Robbins (1990), Pousette (2001), Hagström (1990), Mellbourn (1979), Egidius (1994), Bentling (1995).

- Yrkesutövandet baseras på en teoretisk, vetenskaplig kunskap som tillägnas genom en längre högskoleutbildning.
- Yrkeskompetens styrks genom examen och i vissa fall genom legitimation eller medlemskap i en yrkesförening.
- En kollektiv yrkesetisk kod styr utövandet av yrket.
- Yrket har en samhällssanktionerad funktion och finansieras ofta med offentliga medel.
- Den professionelle yrkesutövaren har, på grundval av sitt kunskapsmonopol, ett stort beslutsutrymme avseende utövandet av yrket.

En viktig egenskap hos professionella yrkesutövare är att de har en relativt hög grad av självbestämmande i sitt arbete. De har en specifik kompetens att själva fatta beslut om vad som skall göras och man brukar således säga att de har hög grad av handlingsutrymme. Exempel på professionella yrkesgrupper är läkare och ingenjörer. Andra yrkesgrupper kallas snarare för semiprofessioner, då den kunskapsbas som de baserar sin yrkesutövning på inte berättigar till samma grad av handlingsutrymme. Exempel på sådana yrkesgrupper är lärare och sjuksköterskor.

De som arbetar i human serviceverksamheter får ytterligare ökat handlingsutrymme eftersom arbetet ofta utförs inom ett ”slutet rum” dit endast human servicearbetaren och klienten har tillgång (Lipsky 1980, Abbott 1988, Handler 1992). Mintzberg (1979) beskriver detta på följande sätt:

> Control over his own work means that the professional works relatively independently of his colleagues, but closely with the clients he serves […] Most of the necessary coordination between the operating professionals is then handled by the standardization of skills and knowledge, in effect, by what they have learned to expect from their colleagues (Mintzberg 1979, s 349).

Rummet kan vara slutet på olika sätt, till exempel rumsligt, så att ledningen inte direkt kan övervaka det som sker, eller kunskapsmässigt, så att ledningen inte kan ha kontroll över alla de förhållanden som återverkar på besluten som fattas.

Mål och styrning

Det råder en slags paradox avseende hur de offentliga organisationerna styrs. Å ena sidan finns det en stor mängd allmänna målbeskrivningar för verksamheterna, bland annat avseende klienternas rättigheter. Lagstiftning och regelverk innehåller ett flertal allmänna och vaga formuleringar. Sedan 1970-talet har antalet sådana vaga formuleringar ökat genom tillkomsten av så kallade ramlagar, till exempel socialtjänstlagen (1980:620). En orsak till denna vaghet är att de är uttryck för politiska kompromisser. De vaga formuleringarna beror naturligtvis också på arbetets natur, det vill säga lagstiftarens förståelse för att arbetet

är så mångskiftande att det är omöjligt att entydigt bestämma hur man ska göra i varje konkret situation. Man kan inte, som i en manual för datoranvändare, tydligt säga ”gör X så Y”. Regelverken lämnar därför stort utrymme för de verksamma att själva utforma organisationerna för att uppnå de allmänna målen. Det blir ofta en tolkningsfråga vad som läggs in i begrepp som till exempel ”god vård” och ”god pedagogisk undervisning”. Det innebär i sin tur att måluppfyllelsen många gånger är svår att mäta eftersom det inte finns några entydiga lösningar eller mått på vad bra prestationer innebär (Thylefors 1991). Eftersom många delar av human servicearbetet är av kvalitativ karaktär kan därför inte utvärderingar baseras på mätbara mål, utan måste till stor del utgöras av kvalitativa bedömningar.

En viktig iakttagelse är att det sker en slags fortlöpande ”överlämpning” av problem på dessa organisationer. Förutom de problem vilka man ursprungligen var satta att lösa kommer organisationerna att få ta emot nya typer av problem från den politiska nivån som de förväntas lösa. Exempel på detta kan vara allmänna krav på Riksförsäkringsverket och försäkringskassorna att minska sjuktalen; på Arbetsmarknadsstyrelsen och arbetsförmedlingarna att sänka arbetslösheten; på polisen att minska gatuvåldet; på skolan att förbättra elevernas kunskaper i matematik och så vidare. Ibland tilldelas organisationerna nya resurser för att lösa dessa nya problem, ibland inte. Det blir då chefer på den lokala nivån, eller medarbetarna själva, som får prioritera mellan olika arbetsuppgifter.

Å andra sidan finns det en tendens att utforma detaljerade regler kring hur uppgifter ska utföras i organisationerna och vilka resultat som ska uppnås. Det formuleras regler om arbetstider; vilka krav som ska ställas på de som innehar olika befattningar; hur dokumentationen om klienter ska utformas och bevaras; vilka klienter som ska få vilka tjänster (till exempel normer om socialbidrag); hur tjänsterna som levereras ska vara utformade (till exempel storleken på ett studiemedel) och så vidare.

Således styrs verksamheterna både genom allmänna målformuleringar och genom att vissa delar av verksamheterna detaljstyrs. Ibland kan dessa två styrningsformer hamna i konflikt med varandra så att målstyrningen motverkas. Ett exempel kan hämtas från skolans värld. Under 1990-talet har regelstyrningen av skolornas verksamhet övergått till målstyrning (Månsson 2004). Staten formulerar målen med skolan medan man på lokal nivå formulerar hur de ska uppnås. Detta betyder att ansvaret för uppgifter med drift och arbetsformer överlåts till kommunerna. Rektorer och lärare ges större möjlighet att själva styra hur verksamheten ska bedrivas. Detta resulterar i att man börjar experimentera med nya arbetsformer. Men samtidigt införs något som motverkar denna frihet, nämligen resultatkontroller som mäter vilka resultat skolan levererar. Dessa mätningar kommer naturligtvis att styra verksamhetens organisation och innehåll så att förväntade resultat uppnås. Målstyrningen blir därför motverkad och handlingsfriheten minskar ytterligare.

Organisationerna som entreprenörer

Under 1990-talet har man gjort stora nedskärningar av de offentliga verksamheterna. På många håll har också finansieringen gjorts mer flexibel, ibland ryckig. De ekonomiska nedskärningarna kombinerat med bristande förutsägbarhet resulterar naturligtvis i en otrygghet hos de som leder verksamheterna. Man befinner sig i ett slags kronisk kris där man med mycket korta intervall upplever verksamheterna som ifrågasatta och som nödvändiga att legitimera (Hasenfeld 1992a).

Nu kan det verka som att de offentliga organisationerna passivt tar emot de krav och villkor som omvärlden ger dem, vilket inte är fallet. Istället försöker de på olika sätt påverka omvärlden. De kan i olika sammanhang argumentera för att behovet av de tjänster de levererar är stort eller till och med har ökat; att avnämarna är nöjda med tjänsterna; att verksamheterna är kostnadseffektiva; att man förnyar dem på sätt som gillas av omvärlden. Man kan söka stöd hos viktiga grupper av intressenter, till exempel något visst politiskt parti vars ideologi ligger i linje med de metoder man vill arbeta enligt eller hos forskning som kan ge stöd för verksamheten. De offentliga organisationerna deltar således i att skapa omvärldens förväntningar, vilka sedan riktas emot dem. De inhämtar ofta stöd genom att mobilisera *moraliska argument* (Hasenfeld 1992a). De inhämtar sitt stöd genom att appellera till uppfattningar som har att göra med exempelvis ”rättvisa”, ”medkänsla”, ”rättssäkerhet” eller ”likhet inför lagen.” De är moraliska entreprenörer (Hasenfeld 1992a).

Många av organisationerna lider av en slags *personlighetsklyvning* som man kan likna vid utrikes- och inrikespolitik. Utrikespolitiken handlar om att legitimera verksamheten inför intressenterna. Inrikespolitiken handlar om att skapa en stabilitet eller linje i verksamheten. Ofta är organisationerna rent personellt indelade i olika nivåer som arbetar med de olika frågorna: dels en politisk sfär som arbetar med mer övergripande målsättningar och ekonomiska ramar, dels en administrativ nivå som förvaltar organisationen, dels en praktikorienterad nivå som är orienterad mot att få verksamheten att fungera (Lundquist 1992). Inom hemtjänsten kan den politiska nivån bestå av kommunpolitiker, socialnämnd och vård- och omsorgschef, den administrativa nivån av enhetschefer och andra personer som arbetar med utbildning, rekrytering, ekonomistyrning, lokalfrågor, fackliga avtal och arbetsmiljöfrågor samt den praktikorienterade nivån av arbetsledare och vårdpersonal.

Bristande resurser och efterfrågan som definieras av utbudet

Redan 1980 beskrev Lipsky att human servicearbetaren ofta upplever att det finns begränsade resurser för att kunna göra det arbete man är ombedd att göra. Denna uppfattning stärktes under 1990-talet där nedskärningarna inom den offentliga sektorn var markant. Lipsky menar att problem kan uppstå när det inte

finns möjlighet för medarbetaren att utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt eller när denne är tvungen att frångå de professionella normerna för att kunna hantera den rådande situationen. Två aspekter som särskilt framhålls är antalet klienter per anställd samt den tid man har till sitt förfogande för att utföra arbetet. För en lärare påverkar antalet elever möjligheten att se till de enskilda elevernas behov och för socialsekreteraren kan ett för högt antal klienter leda till en situation av bristande meningsfullhet och medföljande otillfredsställelse. När det gäller tidsaspekten handlar det främst om balansen i relationen mellan klient-arbete och administrativt arbete. Ofta upplever delar av personalen att de lägger för stor del av sin arbetstid på administrativt arbete och för lite tid på arbetet med klienterna (jfr Jönsson m fl 2003).

En viktig skillnad mellan den privata och den offentliga sektorn är att det inom den privata sektorn är klienternas efterfrågan som styr utbudet av tjänster. Inom den offentliga sektorn är det snarare tvärtom. Tjänsterna som levereras är inte enkla avspeglingar av vad avnämarna efterfrågar. Efterfrågan definieras istället inom organisationen och på den politiska nivån och svaret på denna konstruerade efterfrågan är vad organisationen erbjuder klienterna. Det är inte klientens önskan som avgör storleken på ett socialbidrag eller hur mycket hemtjänst som ska tillhandahållas. Därför tenderar efterfrågan på tjänsterna att följa utbudet av dem. Med andra ord tenderar efterfrågan att vara lika stor, eller något större, än utbudet (Lipsky 1980). Detta påverkar human servicearbetaren på så sätt att det finns en kronisk otillräcklighet.

Relationen mellan klient och offentlig organisation påverkas av det faktum att klienten inte själv betalar för det som levereras. Istället finansieras det huvud-sakligen med skattemedel och det är andra individer och organisationer som ställer upp villkoren för mötet. Klienten kan sällan byta ut den aktuella leveran-tören. Klienten kan sällan känna samma psykologiska övertag över de som levererar tjänsten som man kan göra inom den privata sektorn.

Klienterna

En viktig skillnad mellan arbete inom den materiella produktionen och arbete med människor är att ”råvaran” är olika beskaffad. De som arbetar med människor har en betydligt mer komplex och föränderlig råvara för sitt arbete än de som arbetar inom den materiella produktionen. Låt oss peka på några egen-skaper hos klienter som får konsekvenser för human servicearbetet.

Till skillnad från objekt inom den materiella produktionen har klienter *upp-levelser av sig själva.* De förnimmer sina egna kroppar och tolkar dem vilket styr vilken hjälp de kommer att söka, hur problemen presenteras för human service-arbetare och vilka råd de kommer lyssna till.

Klienter har också olika typer av *kunskaper om de problem som hanteras* i möten med human servicearbetarna. En del patienter inom sjukvården förstår

faktiskt den molekylärbiologiska bakgrunden till ett visst val av läkemedel. Andra saknar just denna förståelse och kan ha en helt annan teori om de verksamma substanserna i samma läkemedel. Ytterligare andra kan ha alternativa teorier om hur kroppen är konstituerad. De kan därför ställa varierande krav på human servicearbetarna.

Men de har också *kunskaper, upplevelser och tolkningar av den sociala omvärlden och deras relation till den,* vilket också styr vilken hjälp de kommer att söka, vilka förväntningar de har på vad hjälpen ska bestå av, hur den ska levereras, hur fort den ska levereras och vad resultatet bör bli. Föreställningarna om relationen till den sociala omvärlden kan också handla om vilka uppoffringar de kan förväntas göra för att erhålla hjälpen, till exempel avseende personligt lidande.

Klienterna har också *känslor* som är förknippade med deras kroppar, historia, framtidsbilder, sociala omgivning och så vidare. De kan uppleva skam inför de problem som behandlas i mötet med human serviceorganisationen eller stolthet över de förbättringar de lyckats åstadkomma. De har också alltid någon *historia* som de utvecklar till *personliga biografier.* Deras återgivningar av sina problem är alltid *tolkade versioner.* Detta påverkar human servicearbetarna genom att de ibland tvingas misstro klienternas tolkningar och får svårt att avtäcka problemens ”egentliga natur”.

Vid mötet med human servicearbetarna kommer klienterna alltid att ha *olika sociala identiteter.* Klienterna kommer alltid att göra anspråk på att vara en person som har bestämda sociala egenskaper och till dem hörande rättigheter och skyldigheter. De kommer också alltid att presentera någon *moralisk hållning till sitt problem*. De kan presentera sig som ”oroliga”, ”avvaktande”, ”ängsliga”, ”avkopplade” och så vidare.

Klienterna *vill* ofta något. De har ofta åsikter om vad utgången av mötet med human serviceorganisationerna bör bli. Detta betyder att klienterna och human servicearbetarna kan ha olika föreställningar om vad önskvärda lösningar på problemen kan vara. Klienterna är dessutom *reaktiva.* De lär sig fortlöpande av human servicearbetaren och om organisationens funktionssätt samt reagerar på dem. De lär sig allt mer om hur undersökningsprocedurer går till, vilka slutledningsmetoder som används, vilka metoder som används och vilka resultat man kan förvänta sig av dem. På grundval av dessa nya kunskaper kommer de att möta human servicearbetarna och organisationerna på andra sätt. Klienterna kommer att lära sig att välja ut vilka i organisationerna de ska vända sig till, hur problemen ska presenteras, vilka undersökningar och metoder som ska efterfrågas och så vidare. De blir allt mer ”professionella” och kan presentera problem så att de når sina egna mål. Ibland påverkar detta human servicearbetarna genom att de tvingas argumentera emot klienter som är övertygade om att de gör korrekta bedömningar av sina problem och behov. Ibland kan det leda till konflikter där human servicearbetarnas yrkeskunnande ifrågasätts.

Det finns alltid *andra människor som tar ställning* till human serviceorganisationernas hantering av klienterna. Det kan vara en mamma som övervakar optikerns undersökning av barnet. Det kan vara släktingar som följer med till sjukhuset vid läkarbesöket. Det kan vara medborgarvittnen som övervakar vad som sker i polisens häkte. På detta sätt kontrollerar de human serviceorganisationerna. De har ofta också kunskaper om klienten och dennes problem som de kan delge human servicearbetaren.

Klienter har alltid någon *moralisk status.* Det finns regler om hur man får behandla dem, till exempel avseende hövlighet i bemötandet, om att inte åsamka onödig fysisk smärta och om att skaffa informerat samtycke inför behandlingar av olika slag. Det finns normer om vad man får göra med andra människor. Ofta är de kodifierade i lagstiftning och andra texter. Det finns myndigheter som kontrollerar att de efterlevs.

Sammantaget ser vi att råvaran för arbetet består av mycket komplicerade föremål, nämligen klienter. Det betyder att human servicearbetaren får använda andra psykiska egenskaper än anställda inom den materiella produktionen. De använder sig av kunskaper om sociala företeelser, inlevelseförmåga och förmåga att samtala med olika människor. Dessutom innebär arbetet, eftersom det utförs på andra människor, att helt andra egenskaper hos human servicearbetaren väcks, till exempel dennes egen moral och känslor kring arbetet. Dessa olika krav återspeglas i olika emotionella processer hos medarbetarna, vilka ibland manifesteras som psykosociala problem.

Avslutning

Medarbetarna i human serviceorganisationerna inom den offentliga sektorn befinner sig alltså i en mycket komplicerad social verklighet där de å ena sidan har att utföra sitt arbete på klienter och å andra sidan har att utföra detta arbete inom ramen för de krav som organisationerna ställer. Denna antologi handlar i hög grad om att utforska de psykiska spänningar som uppkommer hos medarbetarna till följd av de sociala krav som uppkommer i denna verklighet, det vill säga den psykosociala arbetsmiljön bland human servicearbetare inom den offentliga sektorn.

Referenser

Abbott A (1988) *The system of professions: An essay on the division of expert labour*. Chicago: University of Chicago Press.

Abiala C (2000) *Säljande samspel: En sociologisk studie om privat servicearbete*. Stockholm: Almkvist & Wiksell International.

Alexanderson K & Östlin P (2000) ”Kvinnors och mäns arbete och hälsa” s 153–172 i Marklund S (red) *Arbetsliv och hälsa 2000*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bell D (1973) *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books.

Furåker B (1995) ”Tjänstesamhälle eller postindustriellt samhälle – några begrepp och teoretiska perspektiv” s 24–56 i Svensson L G & Orban P (red) *Människan i tjänstesamhället.* Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson R Å (2004) ”Välfärdstjänsternas ofärd” s 257–280 i Gustavsson R Å & Lundberg I (red) *Arbetsliv och hälsa 2004,* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Handler J (1992) ”Dependency and Discretion” s 276–297 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park: Sage.

Hasenfeld Y (1983) *Human service organizations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.

Hasenfeld Y (1992) ”The nature of human service organizations” i Hasenfeld Y (red) *Human services as complex organizations*. Newbury Park CA: Sage.

Johansson R (1997) *Vid byråkratins gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete.* Lund: Arkiv.

Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Lidwall U, Marklund S & Skogman Thoursie P (2004) ”Utvecklingen av sjukfrånvaron i Sverige” s 173–194 i Gustavsson R Å & Lundberg I (red) *Arbetsliv och hälsa 2004,* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Lipsky M (1980) *Street-level Bureaucracy*. New York: Sage.

Lundquist L (1992) *Förvaltning, stat och samhälle.* Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg H (1979) *The structuring of organizations – a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Månsson E (2004) ”Dagens lärare – klämd mellan oförenliga krav?” i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Pousette A (2001) *Feedback and Stress in Human Service Organizations*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Göteborg: Psykologiska institutionen.

Risberg G (2004) ”Hur skapas ’kvinnligt’ och ’manligt’? Teorier om konstruktion av kön med doktorn som exempel” i Hovelius B & Johansson E E (red) *Kropp och genus i medicinen.* Lund: Studentlitteratur.

SCB 2005 www.scb.se

Sjöstrand P (1995) ”Arbetsmarknaden i tjänstesamhället” i Svensson L G & Orban P (red) *Människan i tjänstesamhället*. Lund: Studentlitteratur.

Skolverket (2004) *Beskrivande data om förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, skola och vuxenutbildning.* Stockholm: Skolverket.

Socialtjänstlagen (SFS 1980:620)

Sundström-Frisk C & Weiner J (2004) ”Vad säger arbetsskadestatistiken?” s 75–99 i Gustavsson R Å & Lundberg I (red) *Arbetsliv och hälsa 2004.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Theorell T (2003) ”Psykosociala faktorer – vad är det?” i Theorell T (red) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors I (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur.

Öhman A (2004) ”Genus i vårdens organisationer” i Hovelius B & Johansson E E (red) *Kropp och genus i medicinen*. Lund: Studentlitteratur.

2. Nöjda som lärare, missnöjda som anställda

– skolexistens mellan mening och missnöje

Anders Persson

Av de lärare som besvarat enkäten vars resultat redovisas i föreliggande antologi (enkätundersökningen presenteras i ett annat av antologins kapitel), säger sig nästan en fjärdedel vara ganska eller mycket missnöjda med sin arbetssituation. Samtidigt är det endast två hundradelar av lärarna som anser att arbetet inte är meningsfullt. Hur ska vi förstå detta?

Först måste vi konstatera att människan är en meningskonstruerande varelse som kan finna och konstruera mening även i de mest hopplösa situationer, exempelvis i koncentrationsläger (se Frankl 2002). Givet att det inte finns något rakt samband mellan missnöje och mening har vi alltså anledning att ibland, exempelvis i enkätundersökningar, hålla isär utsagan om missnöje och utsagan om mening. I enkätsammanhanget blir isärhållandet då mer en teknisk metodutsaga, men låt mig för ett ögonblick betrakta det existentiellt och fråga: Vad betyder det att i verkligheten hålla isär missnöje och mening? Vad slags skolexistens speglar lärare som samtidigt är missnöjda med sin arbetssituation och finner arbetet meningsfullt?

Dessa mer allmänna frågor har utgjort den ram inom vilken följande text har fått lov att utvecklas. Mer specifikt handlar texten om makten över och i läraryrket. I olika dokument (till exempel Skollagskommitténs betänkande SOU 2002:121) talas om ett delat inflytande över skolan mellan staten, som beslutar om skolans övergripande mål, kommunerna som driver skolorna och skolans professionella som gör arbetet på skolgolvet. På papperet är det en ganska lättfattlig arbetsfördelning men i verkligheten är skolans styrning betydligt mer komplicerad. Det beror bland annat på att det sedan en tid står en strid om vem som ska bestämma över skolan och därmed också över – och i – läraryrket. Ska exempelvis skolan vara nationellt reglerad eller styrd av krafter utanför nationen? Harmoniseringen inom EU och den globala marknadsanpassningen utmanar den traditionella nationella styrningen också på skolans område. Internationellt jämförande undersökningar – eller kanske snarare utvärderingar – som exempelvis OECD:s PISA-undersökningar och internationella kunskapsmätningar har under senare år fått stort inflytande över den nationella skolutvecklingen. Kommunernas inflytande över skolan har ökat sedan kommunaliseringen 1991, medan staten i vissa avseenden förlorat inflytande över skolan vilket den dock under senare år delvis försökt ta tillbaka genom skärpt utbildningsinspektion. Medbor-

garna påstås få mer inflytande genom att skoluppdraget flyttas till kommunerna och därmed närmare medborgarna. Samtidigt ska skolans så kallade kunder – föräldrarna (och eleverna) men förmodligen också företag och andra arbetskraftsköpande organisationer – få större inflytande genom ett friare skolval och möjligheten att profilera skolor. Föräldrarnas inflytande skall dessutom öka i skolan enligt läroplanen, liksom elevinflytandet. Lärarnas fackliga organisationer aktualiserar naturligtvis lärarnas inflytande över skolan och i en skrift från Lärarförbundet sägs att kommunalpolitikernas "… makt att styra över skolans professionella angelägenheter bör minska". Lärarna, fortsätter man, måste "… själva ha makten över arbetets innehåll och utveckling" (*Makten över läraryrket* 2004). Samtidigt har lärarfackföreningarna sedan mitten av 1990-talet slutit två avtal med kommunernas arbetsgivarorganisation som innebär att lärarnas individuella lönesättning knyts till deras bidrag till skolutvecklingen, vilken under senare tid inneburit just sådana förändringar av lärararbetet som många lärare förefaller vara missnöjda med. Vidare ska skolledarna som pedagogiska förändringsledare enligt sina uppdragsgivare ta ett starkare grepp om skolans utveckling. Media synes, slutligen, få ett allt större indirekt inflytande över skolan, vilket man anar när politiska beslutsfattare gör sina utspel om skolförändringar i direkt anslutning till att media uppmärksammat ett eller annat missförhållande i skolan. Det är således många aktörer som faktiskt har eller anses bör ha inflytande över och i skolan. På det hela taget talas det mer om andra aktörer och krafter än lärarna när det gäller ökat inflytande över och i skolan, vilket kan bero på att lärarna redan har ett avgörande inflytande som alltså naggas i kanten av alla andras inflytande eller på att lärarna mest ses som hinder för en önskad utveckling.

Den kamp kring skolan och läraryrket som beskrivs ovan har Ingelstam (2004) förhållit sig till som "kampen om kunskapen" och han visar bland annat att den pågående striden kring läraryrket inte kan snävas in och beskrivas som en professionsstrid. Det är naturligtvis riktigt samtidigt som det är av avgörande betydelse vilket perspektiv vi väljer att betrakta kampen ur. Ska vi ta ett samhällsperspektiv, vad nu det kan innebära, och se kampen som en spegling av spänningen mellan snabb samhällsutveckling och trög skolinstitution? Ska vi ta ett kunskapsperspektiv och exempelvis kritiskt granska hur skolan snävar in lärandet till det mätbara alternativt förvandlar skolan till ett slags alternativfamilj vad gäller socialisationen av barn? Eller ett välfärdsstatsperspektiv där den offentliga verksamhetens ekonomisering och omstrukturering skapat en djup skolkris? Eller ett demokratiperspektiv där lärare antingen påstås obstruera en demokratiskt beslutad utbildningspolitik eller framställs som demokratins försvarare? Ska vi kanske ta ett kundperspektiv och se dagens skolproblem som en följd av en konflikt mellan skolans kunder och skolans anställda? Eller ett arbetsmiljöperspektiv där lärarnas delaktighet och inflytande offras för att skolan ska kunna styras i en eller annan riktning? Eller något helt annat perspektiv? Även om utgångspunkten här är en enkätundersökning om psykosocial arbetsmiljö, där

lärarna ingår som en av flera yrkesgrupper, är mitt perspektiv inte snävt arbetsmiljöinriktat, utan syftet är snarare att ta ett bredare grepp på problematiken med lärarnas missnöje och mening där den bärande tanken är att lärarnas skolexistens kläms mellan skolutveckling och yrkesroll.

Nöjda som lärare, missnöjda som anställda

Lärare är den yrkesgrupp i KVAR-enkäten[5] (enkätens syfte och genomförande beskrivs i Jönsson med flera 2003 samt i inledningskapitlet) som tillsammans med arbetsförmedlare och läkare är mest missnöjd med sin arbetssituation (se vidare Månssons kapitel i denna antologi). Nästan en fjärdedel av lärarna svarar att de är ganska eller mycket missnöjda. Praktiskt taget alla lärare anser, som nämnts, att arbetet är i varierande grad meningsfullt. Nio av tio lärare är dessutom mycket (16 procent) eller ganska (75 procent) nöjda med kvaliteten på det arbete de gör. På samma sätt förhåller det sig med svaren på frågan om man anser sig ha tillräckliga möjligheter att använda sin yrkesskicklighet i arbetet: 40 procent instämmer helt i detta, 50 procent delvis. Nästan nio av tio lärare anser att deras ämneskunskaper är helt (33 procent) eller i stort sett (54 procent) tillräckliga. Nio av tio lärare anser också att de i mycket (36 procent) eller ganska (52 procent) hög utsträckning kan styra sitt eget arbete i skolan. När vi ska söka orsaker till lärarnas missnöje och upplevda arbetsmiljöproblem, verkar det således som om vi inte ska söka bland vad som kan kallas de nära arbetsvillkoren och relationerna med eleverna. Det är snarare här som vi finner grundvalen för den upplevda meningen i arbetet.

Orsakerna till lärarnas missnöje bör i stället sökas i skolans utveckling och lärararbetets förändring och i synnerhet då lärarnas upplevda brist på inflytande i dessa avseenden. Medan som nämnts nio av tio lärare anser sig kunna styra sitt arbete, menar endast knappt sex av tio att de har möjlighet att utöva inflytande över planeringen av skolans arbete. Endast två av tio svarar att de ganska eller mycket sällan får arbetsuppgifter utan att få resurser för att utföra dem. Endast fyra av tio anser att det är bra balans mellan elevarbete och annat arbete, medan fyra av tio anser att det är alltför stor del annat arbete. Nästan sju av tio arbetar i en verksamhet som omorganiserats, av dessa anser drygt 80 procent att de haft ganska litet (28 procent) eller knappast något (54 procent) inflytande över omorganiseringen. Endast drygt två av tio anser att arbetsvillkoren förbättrades till följd av omorganiseringen. En stor del av dem som uppger sig vara på det hela taget nöjda, är som synes missnöjda i en rad specifika avseenden. Graden av

[5] Totalt 506 lärare har besvarat KVAR-enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 71 procent. Två tredjedelar av dem arbetar i grundskolan, 90 procent har fast anställning och 85 procent arbetar heltid. Över 70 procent av de svarande är kvinnor, medan 40 procent är 50 år eller äldre.

missnöje tycks handla om hur läraren viktar rollen som ”lärare” respektive rollen som ”anställd”.

Det mönster som här framträder och som alltså innebär att lärarna finner mening i de nära arbetsvillkoren men är missnöjda med olika anställningsvillkor och förändringar av dem, kan naturligtvis tolkas på olika sätt. Det kan ju exempelvis vara lättare att rikta sitt missnöje mot annat än det egna arbetet, mindre krävande att vara kritisk mot annat än sig själv. Vidare kan missnöjet vara en följd av en allmänt konservativ och förändringsfientlig hållning. Men om det är sant som Alexandersson hävdar att ”det didaktiska mötet”, där ”elev möter stoff, metoder, andra elever och lärare”, är ”utbildningsväsendets egentliga kärna” (1999, s 18) kan utfallet också förstås som ett resultat av lärarnas upplevda brist på inflytande över det som är viktigt i skolan. När jag först började tänka på detta enkätutfall föreföll det rimligt att tänka i sådana banor, ja, rentav i termer av en lärarnas alienation i skolan. Orsakerna till alienation kan förstås på olika sätt (se till exempel Israel 1971), gemensamt för olika förståelser är att alienation handlar om brist på makt och inflytande och därmed sammanhängande främlingskap. Håller då en sådan alienationsförståelse sträck när vi ska förstå lärarnas missnöje med en rad arbetsvillkor och samtidiga upplevelse av mening i själva arbetet? Inte riktigt. Lärarna verkar som framgått inte vara främmande inför det egna arbetet och det vänds inte heller mot lärarna som en främmande kraft, utan snarare förefaller lärarna hämta kraft ur just själva arbetet med eleverna medan de tycks uppleva en allt större spänning mellan detta och en rad villkor som inramar arbetet. Snarare än alienation i denna absoluta mening, verkar därför vanmakt inför skolutvecklingen vara en rimligare beskrivning av lärarnas nuvarande situation. Den problematiken är lätt att anknyta till de olika sociologiska tolkningar av det sen- eller postmoderna samhället (exempelvis Bauman 2002; Beck 1992; Giddens 1990; Touraine 2003) som alla på varierande sätt beskriver ett slags vanmakt i en för individen relativt svårkontrollerad värld. En bärande tanke i dessa tolkningar är att vi alla i varierande grad är vanmäktiga inför olika mer eller mindre anonyma krafter – exempelvis marknaden, globaliseringen, utvecklingsriskerna, centraliseringen av makt. Möjligen är skolutvecklingen en sådan anonym kraft för många lärare.

Lärarna upplever att de saknar inflytande över förhållanden som påverkar deras arbete och i synnerhet deras relation till eleven. Så har möjligen alltid varit fallet men en skillnad mot tidigare skulle kunna tänkas vara att även de som fattar beslut om dessa förhållanden, idag också säger sig sakna inflytande och hänvisar till olika anonyma krafter såsom anpassning till omgivningen, att det saknas resurser eller att det egentligen är någon annan som bär ansvaret. Främst gäller detta en del av senare års förändringar av lärararbetet, exempelvis resursminskningar som direkt påverkar lärarens arbete med eleven, skolans allmänna utveckling och i synnerhet den ändrade relationen mellan ämnesmässiga och mer sociala omsorgsinslag i lärararbetet. En förändring som diskuterats mycket inom

skolan är arbetstidsregleringen, vilken minskar den enskilde lärarens inflytande över arbetstidens förläggning och, delvis, innehåll. Bland KVAR-enkätens lärare är emellertid inte missnöjet med arbetstiderna större än i andra frågor: nästan åtta av tio är nöjda med sina arbetstider, trots att nästan lika många anser att de arbetar mer än sin ordinarie arbetstid och de flesta av dem uppskattar mertiden till 5–10 timmar per vecka. Kanske är det så att i den situation som existerat i skolan under de senaste 15 åren, där kraven på lärarna höjts utan att resurser tillförts i motsvarande grad, är en reglerad arbetstid med möjligheter till ekonomisk ersättning för övertid en möjlighet att kompensera sig för uppdragsgivarens rationaliseringsvinster. Men med denna mer fabriksmässiga organisering av arbetet tycks alltså också följa minskat inflytande över det egna arbetets förläggning i tid och organisering.

Det går att finna mönster i lärarnas upplevelse av vanmakt, ett sådant har att göra med generation eller, snarare, utbildningsgeneration. Klyftan mellan den egna utbildningen och förväntningarna på hur läraryrket ska utövas är större för dem som har lång tid i yrket (se Greiff 2004; Månsson 2004). Om vi korsar frågan, i den tidigare nämnda enkäten, om upplevt inflytande över omorganisering med ålder, finner vi att de äldre mer än de yngre anser sig sakna inflytande. Medan knappt fyra av tio lärare i åldersgruppen upp till 29 år anser sig ha mycket litet eller inget inflytande alls över omorganisering av skolan, anser sig fler än fem av tio i övriga åldersgrupper sakna inflytande, i åldersgruppen 50–59 år är det till och med drygt sex av tio som upplever denna inflytandebrist. Det finns ett åldersmönster också ifråga om lärarnas förtroende för ledningen, där förtroendet tenderar att minska med stigande ålder. Det är emellertid inte åldersproblematiken jag vill sysselsätta mig med här, utan snarare det faktum att så stor andel lärare upplever att de saknar såväl inflytande över som förtroende för skolans utveckling och förändring. Däremot kan detta åldersmönster illustrera att missnöjet ökar när differensen är stor mellan de yrkesvanor som utvecklats och konkreta förändringar. Kanske ska vi börja leka med tanken att dessa lärare, för att travestera Coetzee (2000), är lärare i ett postpedagogiskt samhälle …

För att sammanfatta när det gäller lärarnas attityder till sitt eget arbete, visar det sig att lärarna är ganska nöjda med sitt elevarbete samtidigt som de är missnöjda med en del arbetsvillkor, som för det mesta inte omedelbart tillhör de nära arbetsvillkoren men som påverkar dem starkt. Det verkar som att lärarna är nöjda som lärare, men missnöjda som anställda. Hur ska vi förstå detta förhållande?

Minskad yrkesautonomi och ökad styrbarhet

Sedan början av 1990-talet har utbildningssystemet, skolan och lärararbetet förändrats på en rad olika, inte sällan motsägelsefulla, sätt. För att mycket kort spegla både en ojämn utveckling och ett invecklat skeende, kan sägas att massutbildningstendensen i utbildningssystemet som helhet har stärkts, samtidigt som

meritkonkurrensen har skärpts. Vidare har förvaringstendensen i skolan blivit mer uttalad både genom grundskolans nya betygssystem som innebär att ingen ska lämna skolan underkänd och genom att gymnasieskolan i praktiken blivit obligatorisk, samtidigt som individualiserande tendenser i samhällsutvecklingen trängt in i skolan och ökat antalet individuella val i fråga om skolform, ambitionsnivå och motiverande tillvalsämnen. Slutligen har styrformer inspirerade av *new public management* utvecklats som på många sätt liknar *scientific management* (Lundquist 1998). Dessa styrformer påstås ge både demokratiska beslutsfattare och skolans ”kunder” större insyn i skolans prestationer och kvalitet (se till exempel Inglis 2004), men framförallt utgör de en ekonomisk normstyrning och en målstyrning som inneburit att lärarna förlorat en del av inflytandet över sina arbeten, vilket bland annat medverkat till att skolan blivit ett svårt arbetsmiljöproblem. Massutbildningen, förvaringen och styrningen påverkar lararbetet starkt på en rad olika sätt och här ska främst minskad yrkesautonomi diskuteras.

De styrformer som utvecklats inom skolan under de senaste 15 åren har bland annat syftat till att säkra bättre måluppfyllelse. I jämförelse med 1970-talets starka betoning av de anställdas villkor och medbestämmande, innebar 1990-talet ett skifte till ett ”kundperspektiv”. I varje fall har skolans kunder hållits fram för att rättfärdiga olika förändringar. I den politiska retoriken påstås det ha skett en decentralisering genom att skolans styrning utvecklats från regelstyrning till målstyrning. Men som Carlgren och Englund (1996) visar kan målstyrningen inte ses som ett decentraliseringsalternativ till den tidigare centraliserande regelstyrningen. Snarare innebär målstyrningen samtidig centralisering – av målformulering och utvärdering – och decentralisering – av genomförandet. Man kan säga att genomförandet blev mer flexibelt i betydelsen att flera olika handlingsvägar kunde prövas när regelstyrningen övergavs. Men till saken hör också att implementeringen av målstyrningen sammanföll med en djup statsfinansiell kris som fick allvarliga konsekvenser för den offentliga sektorn och inte minst skolans resurser för undervisning minskade, närmare bestämt med en femtedel under början av 1990-talet samtidigt som lärartätheten minskade och andelen outbildade lärare ökade (se vidare Riksdagens revisorer 2002; Gustafsson & Myrberg 2002). Det nya styrsystemet kom i realiteten att bli starkt ekonomistiskt och förändringen som helhet kan därför sammanfattas som en övergång från byråkratisk regelstyrning till ekonomisk normstyrning. Från att ha haft regler som bland annat syftade till att säkra vad som upplevdes som kriterier för hög kvalitet (exempelvis regler för hur stor en skolklass fick vara) och som delvis också säkrade lärarnas ställning som yrkesutövare, innebar 1990-talet en övergång till styrning genom ekonomiska normer som mer syftade till budgetbalans än hög kvalitet i verksamheten. För att kunna genomföra dessa förändringar inom skolan betonades mycket starkt lärarens roll som en anställd uppdragstagare som hade att verkställa demokratiskt fattade beslut.

Betoningen av lärarna som underordnade anställda är överhuvudtaget en mycket stark utvecklingstendens inom dagens skola. Man kan se det som en indikation på en förvandling av sätten att styra skolan. I vår studie av skolledare, som av andra skolaktörer bedömdes som framgångsrika, fann jag och två kollegor från Lunds universitet att skolledarnas verksamhet påverkades av en rad olika spänningsfält där ett var spänningsfältet mellan arbetsgivare och anställda (Persson m fl 2003; 2005). Det spänningsfältet verkar ha blivit allt viktigare och har under de senaste 15 åren förändrat skolledarrollen, eftersom skolledaren förväntas bli mer av en arbetsgivarrepresentant än tidigare. Från att mer ha varit främst bland likar (*primus inter pares*) går utvecklingen sedan slutet av 1980-talet allt tydligare i riktning mot skolledaren som sist bland de överordnade (*ultimus inter superiores*). Denna utvecklingstendens har just att göra med den styrningsförändring som nämndes ovan och innebär ett slags renodling av en relation där läraren blir en ”arbetstagare” och rektorn mellanchef som verkar på uppdrag av arbetsgivaren. Samtidigt kompliceras det hela av dubbelkommandot på skolans område sedan kommunaliseringen 1991, som innebär att kommunen är arbetsgivare medan staten i olika styrdokument ramar in skolledaruppgiften. Skolledaren har dock mer uttalat blivit kommunal mellanchef och uppdragsgivaren vill dra skolledaren upp ur skolan och in i förvaltningshierarkin, medan lärarna vill dra ned skolledaren i skolan och göra henne/honom till en del av skolkulturen. Detta avspeglar i synnerhet olika, uttalade och outtalade, statliga och kommunala förändringsuppdrag som skolledare förväntas utföra. Uppdragen är flera och de som avtecknar sig tydligast i den till följd av kommunaliseringen 1991 ojämna skolutvecklingen är: den pedagogiska förändringen av skolan där auktoritära och kollektivistiska arbetssätt med eleverna tänks bli ersatta av mer participativa och individualiserade; den ekonomiska rationaliseringen av skolan; och den mer arbetsorganisatoriska förändringen av lärararbetet där lagarbete, individuell lönesättning och kompetensutveckling är viktiga inslag. Det första förändringsprojektet är starkt förankrat i samhällsutvecklingen, det andra i den offentliga sektorns och välfärdsstatens kris och förvandling och det tredje är en del av ett större projekt som handlar om att öka skolans och lärarnas styrbarhet i syfte att göra den förändring, som samhällsutvecklingen och den offentliga sektorns förvandling tänks kräva, smidigare. Det är en förändringsprocess som påverkar lärararbetet i grunden och den är definitivt inte smärtfri, vilket illustreras av starka konflikter, lojalitetskrav, arbetsmiljöproblem och sjukskrivningar (om lärares arbetsmiljö, se Månsson & Persson 2004). Förändringsprocessen påverkar inte minst lärarnas yrkesautonomi, vilken tidigare har säkerställts till följd av läraryrkets professionslika drag. Nu förefaller den professionella yrkesautonomin mera vara ett hinder för den elasticitet som framställs som nödvändig för att skolan ska kunna anpassa sig till samhällsutveckling och välfärdsstatsförvandling.

Kännetecknet på en profession i klassisk mening, exempelvis läkare, advokat, präst och officer, är sanktionerad expertis:

> … professionell status kännetecknar grupper och personer som systematiskt inträder i expertrelation till sin omgivning och att denna expertis är sanktionerad genom någon form av legitimation, auktorisation, titulatur … (Beckman 1989, s 63).

Professionernas kunskapsmassa kan variera starkt, vilket redan framgår av yrkena ovan och det är inte heller kunskapen i sig som ger expertstatus. Professionens status är snarare resultatet av ett sampel mellan en i ett visst sammanhang användbar kunskap och en viss institutionell makt vars utövande av exempelvis stat, organisation, kyrka, utbildningssystem och yrkessammanslutning – var för sig men ofta i samspel – leder till ett yrkesmonopol för de personer som tillgodogjort sig professionell expertis under ibland synnerligen ritualiserade former. En annan central dimension i professionen är den auktoritet som tillerkänns yrkesutövaren av klienten och denna hänger intimt samman med både yrkeskunskapens status och den institutionella maktutövningen.

Den klassiska professionssociologin (exempelvis Parsons 1963) betonade de professionellas bidrag till samhällets sammanhållning och undervärderade de professionellas egenintressen och den sortens professionssociologi ägde möjligen främst tillämpning på just de klassiska professionerna under en viss tidsperiod. När man försökt tillämpa klassiska professionsperspektiv på andra yrkesgrupper har man talat om ”semiprofessioner” för att därmed markera att de i olika avseenden skiljer sig från de klassiska professionerna. De klassiska professionerna har emellertid också förvandlats och deras kunskapsbas är inte längre oomstridd och följaktligen inte heller deras auktoritet och yrkesmonopol. Den klassiska professionssociologins perspektiv kan därför numera endast fungera som en utgångspunkt, eller kanske snarare som ett slags typologi vars fyra kanter med nödvändighet avrundas i mötet med empiri. Viktigare idag är det som kallas professionalisering, som betecknar en dubbel process där å ena sidan yrkesgrupper försöker höja sin status genom att akademisera yrkets kunskapsbas och å andra sidan stat och andra uppdragsgivare försöker forma yrkesutövare genom utbildning. Yrkesgrupper vill genom professionalisering skapa ett slags yrkesmonopol, en så kallad stängning av sin del av arbetsmarknaden, och därmed förbättra sin status och förhandlingsposition vis-á-vis uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren vill säkert något helt annat. Samtidigt visar ju professionaliseringen att utvecklingen långt ifrån är entydig: det kan tyckas som att en tilltagande professionalisering minskar styrbarheten vad gäller till exempel yrkesgrupper inom utbildningsområdet, samtidigt som ambitionerna att styra dessa grupper har tilltagit. Ett skäl till lärarnas intresse av professionalisering kan vara att den klassiska professionens yrkesautonomi hägrar. Detta är i så fall en problematisk förhoppning. För det första därför att även klassiska professioner, åtminstone

inom en offentlig verksamhet med resursproblem, nu omstruktureras i riktning mot minskad yrkesautonomi. För det andra därför att läraryrkets kunskapsbas har en annan karaktär än de klassiska professionernas och sannolikt låter sig inte tillämpad pedagogik monopoliseras på samma sätt som exempelvis medicin. Detta sammanhänger, för det tredje, med att den institution som i praktiken genom utbildning och stängning av lärarnas del av arbetsmarknaden tycks allt mindre benägen att vilja garantera lärarna professionens kunskapsmakt. Lärarnas uppdragsgivare har helt andra mål med sina professionaliseringssträvanden, främst nya arbetssätt som innebär att lärarens isolering i klassrummet bryts: lagarbete och deltagande i skolutveckling, inte endast ämnesutveckling.

Läraryrket har i många olika sammanhang analyserats och diskuterats i professions- och professionaliseringstermer (se till exempel Berg 2003; Carney 2004; Fullan 2001; Hoyle 1980; Krejsler m fl 2004). Det konstateras i allmänhet att läraryrket inte är en profession i klassisk mening samt att det förekommer olika professionaliseringssträvanden. Hoyle (1980) kritiserar den exkluderande användningen av professionsbegreppet och visar, i likhet med många andra, att den klassiska framställningen av professionen inte endast är en beskrivning av existerande yrken, utan också en konstruktion som innebär en positiv värdering av dessa yrken. Rimligare än att tala om professioner och semiprofessioner är att föreställa sig ett kontinuum, skriver Hoyle vidare, vars ena ytterpunkt är den klassiska professionen som uppfyller alla professionens kriterier, medan den andra ytterpunkten utgörs av exempelvis hantverksyrken som endast i begränsad utsträckning har professionella drag. Däremellan finns de så kallade ”semiprofessionerna”. Men detta begrepp skapar ett slags negativt beroende av den klassiska professionen och säger inte något om dessa yrkens substans. En intressant idé i det sammanhanget är att läraryrket tillsammans med en rad andra yrken inom den offentliga serviceverksamheten är att betrakta som relationsprofessioner (Moos m fl 2004). Relationsprofessionerna har en rad gemensamma drag, bland annat att relationsarbete är ett centralt inslag i alla och att de fungerar som ett slags statlig reglering av och komplement till marknaden.

Positioneringen av lärarna på professionsskalan är emellertid ingen huvudpunkt för Hoyle (1980), utan han försöker snarare fastställa vad som kan tänkas vara professionalitet inom läraryrket och han skiljer då mellan begränsad och utvidgad lärarprofessionalitet:

> Med begränsad professionalitet menas en professionalitet som är intuitiv, klassrumsfokuserad och baserad på erfarenhet snarare än teori. En god begränsad professionell är känslig för individuella elevers utveckling, är en uppfinningsrik lärare och en skicklig ledare i klassen. Han är obesvärad av teori, jämför inte sitt arbete med andras, förstår inte sin egen klassrumsaktivitet inom ramen för ett större sammanhang och uppskattar sin klassrumsautonomi. Den utvidgat professionelle, å andra sidan, intresserar sig

för sin egen undervisning i ett större utbildningssammanhang, jämför sitt arbete med andra lärares, utvärderar systematiskt sitt arbete och samarbetar med andra lärare. Till skillnad från den begränsat professionelle är han intresserad av teori och aktuell pedagogisk utveckling. […] Han ser undervisning som en rationell aktivitet möjlig att förbättra i ljuset av forskning och utveckling (Hoyle 1980, s 49).

I sin jämförelse av dessa olika professionaliteter konstaterar Hoyle att de representerar fundamentalt olika yrkesperspektiv och att försök att förvandla begränsad till utvidgad lärarprofessionalitet kan leda till förlust av arbetstillfredsställelse. Kanske är det just det vi nu ser inom skolan? I en undersökning av en gymnasieskola fann vi åtminstone exakt detta. Här försökte skolans rektor mycket kraftfullt göra lärarna till utvidgat professionella och arbetstidsavtalet, med dess koppling mellan lärarens bidrag till skolutveckling och individuell lönesättning, användes offensivt för att få ut lärarna som aktörer på vad vi kallade ”skolutvecklingsarenan”, allt under förespegling att ”utvecklingen” krävde det (Holmström & Persson 2001). Denna skola var knappast representativ när det gäller radikaliteten i försöken att styra lärarna, men alltigenom representativ i fråga om den tänkta utvecklingens riktning. Kanske är det främst den ”begränsat professionelle” läraren som upplever sin yrkesautonomi hotad i en sådan skolutveckling? Eftersom en eller annan form av begränsad professionalitet antas vara dominerande inom svensk skola, vilket kommer att framgå i det följande, är detta knappast ett marginellt problem i skolan.

Hoyles begränsade lärarprofessionalitet motsvarar på många sätt, fast på en annan nivå, Lorties (1975) beskrivning av skolstrukturen som en äggkartong, där läraren är isolerad i sin yrkesutövning, och Hargreaves (1998) framställning av skolans ”balkanisering”, alltså det lärarsamarbete som odlar gruppidentiteter i negativt samspel med andra grupper inom skolan. Den begränsade lärarprofessionaliteten har inte så mycket bäring på den skolutveckling som idag anses nödvändig. Inom den förhärskande skol- och lärarutvecklingsdiskursen beskriver forskare och skolmyndigheter (ofta problematiskt sammanblandade) för det mesta skolans äggkartongsstruktur och lärarens atomism som hinder, vilket kan illustreras med hjälp av följande rader:

Den vanliga skolkulturen tycks vara en kultur som utmärks av individualism, där vuxna har lite samarbete med varandra och där undervisningsarbetet bedrivs i traditionella former som varit stabila under lång tid. Det finns också tecken på att det tycks vara en kultur där det sägs vara tillåtet att utveckla sig, […] men där lärare och skolledare i liten utsträckning tar till vara det utvecklingsutrymme som står till förfogande för att anpassa verksamheten till den förändrade omvärldens krav (Ekholm 2000, s 156; jfr Berg 2003 som på motsvarande sätt talar om ett ”frirum” för skolutveck-

ling, ett ”frirum” vars förekomst verkligen måste diskuteras i den nuvarande samhällsutvecklingen, se vidare Karlsen & Persson 2004).

Den skol- och lärarutveckling som idag förespråkas starkt, har på motsvarande sätt gemensamma drag med Hoyles utvidgade lärarprofessionalitet men innebär också en betoning av lärares arbete i lag och ständiga kompetensutveckling. Skolans två uppdragsgivare, stat och kommuner, försöker förverkliga en sådan utveckling genom lärarutbildning och genom styrning av skolans utveckling där de två arbetstidsavtalen 1996 och 2000 mellan lärarfackföreningarna och kommunernas arbetsgivarorganisation har varit centrala redskap. När dessa skolans uppdragsgivare talar om professionalisering av lärare idag, avses alltså en yrkesutveckling som innebär att lärarens atomism, begränsade samarbete och begränsade professionalitet tänks bli förvandlade till sin motsats.

Lärare i två maktrelationer

En aspekt av den professionella yrkesutövningen är att yrkesutövaren gestaltar en roll som i många avseenden kan härledas ur en institution. Givetvis finns det alltid sprickor i institutionen och individuella variationer i rollgestaltningen, vilka inte minst härrör från skillnaden mellan utbildningens mer teoretiska framställning av yrket och yrkets praktiska krav, men på det hela taget kan sägas att yrkesutövaren personifierar institutionen. I synnerhet har det varit fallet i de klassiska professionerna: läkaren är i någon mening medicinen, prästen kyrkan, advokaten lagen och officeren armén. I takt med att institutionernas makt utmanas och individualiseringen tilltar, tenderar emellertid relationen mellan institution och yrkesroll att bli alltmer spänningsfylld. En professionell yrkesutövare kan därför knappast längre gå in i en i sina huvuddrag färdig yrkesroll, utan måste konstruera en egen professionell identitet i samspel och spänning mellan institution och roll och – under senare tid – mellan styrning och autonomi (om professionell identitetskonstruktion, se Hansbøl & Krejsler 2004). Vi kan notera en snarlik utveckling för de professionslika yrkena såsom sjuksköterska och lärare, men den är betydligt mer motsägelsefull eftersom förutom att institutionernas makt har utmanats och yrkesrollerna individualiserats, har det pågått ett slags professionaliserande motrörelse som syftar till att förvetenskapliga och akademisera dessa yrkens tysta kunskap. Fram till början av 1990-talet kunde möjligen dessa professionaliseringssträvanden i någon mån dölja läraryrkets kris och det är därför först med 1990-talets utveckling, i synnerhet med *new public management* och kraftiga resursminskningar inom skolan, som läraryrket omvandlas och som lärarens yrkesautonomi utmanas på allvar. I anslutning till det blommar det upp mycket starka konflikter som handlar om styrning, lojalitet och professionalitet. Det sker en snabb förvandling av relationen mellan institution och yrkesroll. Man kan nu möjligen tala om en avprofessionalisering av läraryrket, en del talar rentav om en proletarisering genom att läraryrket öppnas för

outbildade eller grupper med annan utbildning och lärarna får möta allt starkare konkurrens på en tidigare mer reglerad arbetsmarknad (Jensen 2002, citerad i Hansbøl & Krejsler 2004). Ett viktigt drag i de senaste årens skolutveckling är för övrigt just att allt fler outbildade lärare arbetar i skolan och enligt Skolverket var det 30–40 procent av lärarna i grundskolans högstadium som 2003 saknade lärarutbildning (*Nationella utvärderingen av grundskolan 2003*).

Tidigare kunde man med större övertygelse betrakta institutionen skola och yrkesrollen lärare som huvudsakligen en enhet. Jag gör det på sätt och vis själv i min bok *Skola och makt* (1994) genom att beskriva den pedagogiska maktrelationen som relationen mellan skola/lärare-elev. Givetvis har skola och lärare aldrig varit en enhet, men jag tror att spänningarna dem emellan varit svagare tidigare. Idag måste vi nog ersätta snedstrecket med ett bindestreck och benämna den pedagogiska maktrelationen som relationen mellan skola-lärare-elev eller, kanske snarare, som två åtskilda maktrelationer: skola-lärare respektive lärare-elev. Detta öppnar för nya makt- och motståndsrelationer, exempelvis lärare-elever i allians mot skolans uppdragsgivare eller skola-lärare i allians mot eleverna. Poängen är att det tidigare relationsmönstret inte längre kan tas för givet.

För att börja med maktrelationen mellan lärare och elev kan den naturligtvis beskrivas på en rad olika sätt. Dess pedagogiska aspekt har jag beskrivit i andra sammanhang (till exempel Persson 1994) och gör här endast en kort sammanfattning. I grundskolan, och under senare tid i allt högre grad också i gymnasieskolan, uppstår den pedagogiska maktrelationen mellan lärare och elev ytterst som en följd av tvång eftersom eleven flyttas in i skolan med hjälp av skolplikt (grundskolan) och brist på alternativ (gymnasieskolan). Denna människoförflyttande maktutövning förmedlar elever till skolan och erfars främst av de elever som inte vill infinna sig i skolan frivilligt. Väl där kategoriseras, jämförs och bedöms eleverna som ett resultat av en människodefinierande maktutövning. Den mest ingripande makten som utövas i skolan kallar jag den människoförändrande och den innebär att eleven lär och fostras för att infogas i samhällets system, värderingar, moral och så vidare. Maktutövningen syftar till att framkalla ett visst handlande och är relationell, varför eleven på olika sätt kan göra motstånd. Svårast verkar eleven ha att göra motstånd mot skoltvånget, människoförflyttningen, varför elevernas motstånd förmedlas in i skolan och blir en del av verksamheten. Detta leder till att det bildas ett pedagogiskt förändringstryck inom skolan som varierar med styrkeförhållandet mellan maktutövning och motstånd. Sett över tid har maktrelationen mellan lärare och elev moderniserats, vilket bland annat innebär att eleven respekteras som individ på ett annat sätt än tidigare och i och med det har pedagogiken mycket mer än tidigare inriktats på att motivera eleven för studier eller, annorlunda uttryckt, bearbeta elevens kunskapsvilja.

Med tanke på att enkätundersökningen vars resultat denna text bygger på gjorts i syfte att kunna jämföra arbete, arbetsvillkor och arbetsmiljö inom olika så

kallade human serviceorganisationer, dit skolan kan räknas, kan det här vara på sin plats att fundera över maktrelationen mellan lärare och elev i sådana termer. Human services är en term som inte är helt lätt att översätta, vilket beror både på det allmänna ”human” och det dubbeltydiga ”services”. Human service-begreppet har utvecklats i en kontext med ett betydligt större inslag av privata servicetjänster än i Sverige. Här är den tjänstesektor som avses när man använder begreppet human services, i hög grad offentlig. Därför talas det ibland om välfärdstjänster, ett begrepp som onekligen har sina tillgångar då human services i stor utsträckning finns inom ramen för välfärdsstatens offentliga institutioner, men begreppet är också problematiskt då dessa tjänster långt ifrån alltid bidrar till välfärd. På danska talar man bland annat om ”borgerservicerende organisationer”, vilket väl närmast skulle översättas med medborgartjänster och även detta begrepp har sina poänger och problem.

Hasenfeld (1983; 2003) gör en poäng av att human services är överallt närvarande i det moderna samhället och att välfärdsstaten förvandlat privat till offentlig välfärd. Den enskilda individens välfärd har således blivit en offentlig angelägenhet och individens i synnerhet ekonomiska beroende av de tjänster som fördelas för att säkra hennes välfärd har ökat. I många fall finns dessutom ett inslag av tvång som gör att individerna är tvingade att ha relationer med human services, där just skolan och skoltvånget är ett bra exempel. Human serviceorganisationer kan, menar Hasenfeld, klassificeras på olika sätt beroende på vilka aspekter av dem som fokuseras. En central aspekt är det faktum att human services förvandlar människan till ett råmaterial som kan, och som på vissa sätt ska, förändras. Hasenfeld kallar denna aspekt för tranformationsteknologier som syftar till att åstadkomma förändringar hos klienterna, vilket kan jämföras med den handlingsproducerande maktutövning jag talar om när det gäller skolan. Human serviceorganisationer kan typologiseras på basis av vilka transformationsteknologier de använder och Hasenfeld skiljer mellan människodefinierande (som fastställer en klients status), människobevarande (som sörjer för klientens välfärd) och människoförändrande (som syftar till att ändra klienten). Dessa transformationsteknologier används både för att hantera väl fungerande klienter och för att normalisera sådana som fungerar dåligt. Som framgått har jag försökt fånga skolans maktutövning på snarlikt sätt och då skilt mellan människoförflyttande maktutövning (exempelvis skolplikt) som närmast motsvarar det Hasenfeld har att säga om individens beroende av human serviceorganisationer, människodefinierande maktutövning (till exempel betyg) som direkt motsvarar de människodefinierande transformationsteknologierna samt människoförändrande maktutövning (exempelvis kvalificering, lärande och fostran i skolan) som motsvarar människobevarande och människoförändrande transformationsteknologier. Mot den bakgrunden kan konstateras att vilken beteckning vi än använder för att beskriva så kallade human services måste vi spegla såväl deras medborgartjänande som medborgarkonstruerande drag. Vi bör hålla i minnet att ordet

”service” är dubbeltydigt: det betyder både att betjäna och att göra tillsyn och översyn (även om de senare i dagligt tal mest används när det gäller bilar och liknande ting).

När vi övergår till att betrakta maktrelationen mellan skola och lärare ser vi att lärarna både är professionella inom en human serviceorganisation, som således både tänks betjäna och konstruera medborgare, och anställda som ska verkställa beslut fattade av andra. Läraryrket tillhör vad som kan kallas ”relationsprofessioner” och ett drag hos dem är att de är en del av den offentliga förvaltningen och skall således inte endast se till klientens intresse, utan också till förvaltningens (Moos m fl 2004, s 9). Medan de klassiska professionerna, i alla fall när de opererade och opererar på en marknad, både skulle tjäna och tjäna på klienten, ska relationsprofessionerna inom den offentliga sektorn tjäna såväl klienten som staten (uppdragsgivaren). Under senare tid har uppdragsgivaren i högre grad betonat att läraren är en anställd uppdragstagare som ska tjäna staten men också tjäna klienten på ett visst sätt, nämligen på ett sätt som dels sammanfaller med det Hoyle som nämnts kallar den utvidgade professionaliteten och som dels svarar mot en pedagogisk modernisering samt, inte minst viktigt, göra detta på ett – i alla fall på kort sikt – mer ekonomiskt rationellt sätt.

Mot denna bakgrund kan konstateras att det vi bland annat ser avteckna sig i de enkätresultat som redovisats, är lärare som känner sig ifrågasatta av uppdragsgivaren. Inom ramen för relationen lärare-elev har läraren förmodligen alltid blivit ifrågasatt i större eller mindre grad, det kallas fortfarande disciplinproblem, men det nya är att läraren nu också blir ifrågasatt inom ramen för relationen skola-lärare – läraren blir ifrågasatt som anställd. Ifrågasättandet sker på flera plan. Både yrkets status, särart och den professionella makten är ifrågasatt genom de ekonomistiska och kvantitativt prestationsfokuserade styrformer som idag tillämpas. Styrningen försöker synliggöra yrkesutövningen i sina mikroaspekter i syfte att kunna rationalisera ”produktionen” och öka lärarens ”produktivitet”. Lärarens givna plats i sin inhägnade del av arbetsmarknaden är också ifrågasatt i och med att många outbildade lärare ersätter utbildade i skolan idag: under perioden 1992/93–2002/03 sjönk andelen utbildade lärare från över 90 procent till under 80 i såväl grund- som gymnasieskolan (källa: Sveriges officiella statistik/Skolverket). Dagens lärare får alltså se sig som utbytbar i högre grad än tidigare och det minskar naturligtvis hans eller hennes yrkesautonomi vis-á-vis uppdragsgivaren.

Ifrågasättandena av läraren som anställd gör att läraren måste överväga att göra motstånd mot den institution på vilken den egna maktutövningen i relationen med eleven bland annat vilar. Och inom ramen för denna motsägelsefulla situation förefaller läraryrkets ensamhet och atomism byta innebörd: från ett slags professionell ensamhet som vilar på uppdragsgivarens förtroende för att läraren gör det han eller hon förväntas göra utan att uppdragsgivaren behöver undersöka det, till en ensamhet som både betyder övergivenhet och sårbarhet.

Från en ensamhet som innebar att inte vara uppslukad av kollektivet, till en ensamhet i avsaknad av kollektivets skydd.

Konklusion: lärarnas missnöje inneslutet i själva skolans utveckling

I denna text har jag försökt förstå hur det kan komma sig att en relativt stor andel lärare samtidigt är missnöjda med en rad arbetsvillkor och upplever att arbetet är meningsfullt. Varför är många lärare, med andra ord, nöjda med sin yrkesutövning som lärare och på samma gång missnöjda som anställda? Frågeställningen har attackerats från flera håll mot bakgrund av att många lärare finner sitt yrkes mening i relationen med eleverna och i de nära arbetsvillkoren. Missnöjets källa förefaller å andra sidan vara förvandlingen av de nära arbetsvillkoren inom ramen för skolans utveckling under de senaste 10–15 åren, som bland annat resulterat i att lärarens roll som anställd betonats och att yrkesautonomin utmanats. Den enskilde lärarens grad av missnöje tycks sammanhänga med hur hon eller han viktar sin roll som lärare respektive som anställd.

Mening och missnöje har i denna text också behandlats som en professionaliseringsproblematik inom vars ram läraryrket för närvarande framstår som ganska motsägelsefullt, inte minst som den anknyter till själva den makt som skolinstitutionen, med lärarnas hjälp, utövar i form av skoltvång, utbildningsberoende och lärande. Läraryrket har tidigare kännetecknats av en närmast professionslik yrkesautonomi men under senare år har den i grunden utmanats i en rad försök från statliga och kommunala uppdragsgivare att öka lärarens styrbarhet. Den tidigare professionslika yrkesautonomin vilade inte primärt på vetenskaplig expertis, utan snarare på ett slags allians mellan stat, lärarutbildningsinstitutioner och lärarnas fackliga organisationer som resulterade i en stängning av arbetsmarknaden, ett yrkesmonopol. Denna allians tycks ha brutits upp under 1990-talet och de olika aktörerna synes nu gå olika vägar: stat och kommun försöker som skoluppdragsgivare öka skolans och lärarnas styrbarhet, ibland i harmoni, ibland i konflikt och ofta inom ramen för en ekonomisk åtstramningspolitik; lärarutbildningsinstitutionerna tycks mer följa en vetenskaplig professionaliseringslinje; och de fackliga organisationerna försöker hävda yrkesmonopolet på arbetsmarknaden. En konsekvens av detta förefaller vara att en relativt stor andel lärare inte ser sig som odelat lojala med skolinstitutionen, utan snarare identifierar sig med yrket. Skolinstitutionens problem förefaller därför medföra en oklarhet beträffande lärarens yrkesidentitet.

En yrkesidentitet som emellertid står till förfogande för dagens lärare, och som det åtminstone på ytan förefaller råda ganska stor enighet om mellan uppdragsgivare, lärarutbildningsinstitutioner och fackliga organisationer, kan vi kalla lagläraren. Den skiljer sig radikalt från den tidigare lärare vars främsta arena var det egna klassrummet och ämnet, som arbetade mer individuellt och som vi kan kalla ensamläraren. Ensamläraren är den typ som beskrivs i många skolforsknings-

rapporter, av Lortie (1975) och av Hargreaves (1994) samt i termer av begränsad lärarprofessionalitet av Hoyle (1980), och vidare är ensamläraren en del av det som en del kallar ”den vanliga skolkulturen” (till exempel Ekholm 2000). Lagläraren, å andra sidan, fokuserar inte så starkt på ämnet, utan kanske snarare på eleven, samarbetar i lag med andra lärare, har en professionalitet som mer bygger på beprövad erfarenhet vad gäller undervisning snarare än vetenskaplig expertis och har en mer reflekterande hållning till sin yrkesutövning. Flera aktörer på skolans område, till exempel lärarutbildning och fackliga organisationer, förefaller vara överens om att lagläraren är den idag rimliga lärartypen och styrningen från stat och kommuner går i samma riktning med hjälp av utbildning, kompetensutveckling, utvärdering och individuell lönesättning. Utvecklingen från ensam- till laglärare är en viktig aspekt av det som en del kallar skolutveckling (det hör emellertid till saken att med ”skolutveckling” kan menas många olika saker, vilket exempelvis framgår av Berg & Scherp 2003).

Ett paradoxalt förhållande som tål att ytterligare fundera kring är att skolans uppdragsgivare med vänstra handen försöker åstadkomma en skolutveckling som påstås bryta lärarens isolering i klassrummet och ge upphov till en laglärare, samtidigt som uppdragsgivaren med högra handen förefaller dra nytta av ensamlärarens isolering och atomism när styrbarheten ska ökas. Detta gör att lärarnas upplevelser, så som de förmedlas till oss i den enkät som här berörts, finns i skolutvecklingens centrum. Många lärares missnöje förefaller rentav vara inneslutet i själva skolutvecklingen.

Referenser

Alexandersson M (1999) ”Reflekterad praktik som styrform” i Alexandersson M (red) *Styrning på villovägar*. Lund: Studentlitteratur.

Bauman Z (2002) *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalos.

Beck U (1992) *Risk Society*. London: Sage.

Beckman S (1989) ”Professionerna och kampen om auktoritet” i Selander S (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund: Studentlitteratur.

Berg G (2003) *Att förstå skolan*. Lund: Studentlitteratur.

Berg G & Scherp H-Å (red) (2003) *Skolutvecklingens många ansikten*. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.

Carlgren I & Englund T (1996) ”Innehållsfrågan, didaktiken och läroplansreformen” i Englund T (red) *Utbildningspolitiskt systemskifte?* Stockholm: HLS Förlag.

Carney S (2004) ”The Professional Development of Teachers” i Hjort K (red) *De professionelle*. Roskilde: Roskilde universitetsforlag.

Coetzee J M (2000) *Onåd*. Stockholm: Brombergs.

Ekholm M (2000) *Forskning om rektor. En forskningsöversikt.* Stockholm: Skolverket.

Frankl V E (2002) ”Erfarenheter i koncentrationslägren” i Frankl V (red) *Livet måste ha mening*. Stockholm: Natur och kultur.

Fullan M (2001) *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

Giddens A (1990) *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Greiff M (2004) ”Att studera lärararbetets förändring. Teoretiska och metodiska reflektioner” i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Gustafsson J E & Myrberg E (2002) *Ekonomiska resursers betydelse för pedagogiska resultat – en forskningsöversikt*. Stockholm: Skolverket.

Hansbøl G & Krejsler J (2004) ”Konstruktion av professionell identitet” i Moos L m fl (red) *Relationsprofessioner*. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

Hargreaves A (1998) *Läraren i det postmoderna samhället*. Lund: Studentlitteratur.

Hasenfeld Y (1983) *Human Service Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hasenfeld Y (2003) *Mennesket som råstof*. Århus: Klim.

Holmström O & Persson A (2001) *Skolutveckling, konkurrens och sociala processer*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hoyle E (1980) ”Professionalization and deprofessionalization in education” i *World Yearbook of Education 1980: Professional Development of Techers*. London: Kogan Page.

Ingelstam L (2004) *Kampen om kunskapen*. Stockholm: Lärarförbundets Förlag.

Inglis F (2004) ”A malediction upon management” i Inglis F (red) *Education and the Good Society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Israel J (1971) *Alienation*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Jensen K (2002) *Noter till Pedagogisk tema i sociologisk belyning*. Köbenhavn: Danmarks pedagogiske universitet.

Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Karlsen G E & Persson A (2004) ”Att förstå skolans komplexitet” *Pedagogisk Forskning i Sverige*, nr 3/2004.

Krejsler John m fl (2004) ”Folkeskolelærernes professionalisering” i Moos L m fl (red) *Relationsprofessioner*. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

Lortie D C (1975) *Schoolteacher. A Sociological Study*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lundquist L (1998) *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.

Makten över läraryrket 2004. Stockholm: Lärarförbundet.

Moss L m fl (red) (2004) *Relationsprofessioner*. København: Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

Månsson E (2004) ”Dagens lärare – klämd mellan oförenliga krav?” i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Månsson E & Persson A (2004) ”Meningsfullt arbete i krävande arbetsmiljö – lärare i skolan” i Gustafsson R Å & Lundberg I (red) *Arbetsliv och hälsa 2004*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet/Arbetsmiljöverket.

Nationella utvärderingen av grundskolan 2003. (2004) Stockholm: Skolverket.

Parsons T (1963) ”The Professions and Social Structure” i Parsons T *Essays in Sociological Theory*. Glencoe: The Free Press.

Persson A (1994) *Skola och makt. Om viljan till kunskap, beroendet av utbildning och tvånget att gå i skola*. Stockholm: Carlssons.

Persson A, Andersson G & Nilsson Lindström, M (2003) ”Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser” i Persson A (red) *Skolkulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Persson A, Andersson G & Nilsson Lindström M (2005) ”Successful Swedish headmasters in tension fields and alliances” *International Journal of Leadership in Education,* vol 8, nr 1.

Riksdagens revisorer (2002) *Statens styrning av skolan*. Stockholm: Riksdagens revisorer.

SOU 2002:121. *Skollag för kvalitet och likvärdighet*. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Touraine A (2003) *Kan vi leva tillsammans? Jämlika och olika.* Göteborg: Daidalos.

3. Att vara nöjd med sitt arbete – vad betyder det?

Eva Månsson

I undersökningar om hur människor upplever sin arbetsmiljö är det brukligt att ställa frågor om arbetstillfredsställelse. Dessa frågor formuleras vanligen som att vara nöjd med olika aspekter av arbetet. Begreppet arbetstillfredsställelse innefattar enligt Hollingworth (1988) den sammantagna värderingen av negativa och positiva delar i arbetsmiljön. Björkman och Lundqvist (1981) går längre än så och hävdar att uppfattningen om att vara nöjd med sitt arbete eller inte består av en sammanflätning av livserfarenheter, den aktuella livssituationen och arbetsmiljön.

I upprepade undersökningar har det visat sig att 70–80 procent av respondenterna svarar positivt på frågan om man är nöjd med sin arbetssituation trots att de samtidigt uttrycker missnöje med specifika arbetssituationer i andra frågor. Anledningen till att svarsfördelningen ser ut som den gör, har getts flera förklaringar. En är att människor, i synnerhet de som haft ett arbete länge, har anpassat sin övriga livsföring så att man är nöjd med sitt liv i stort och därmed också med sin arbetssituation. En annan förklaring är att besväret med att byta arbete överväger de ovissa vinsterna. En positiv omtolkning av verkligheten kan utgöra en tredje förklaring i de fall den enskilde inte tror att det finns möjlighet att byta arbete. Det kan också handla om att man inte gärna vill erkänna att man inte trivs för, varför slutar man inte då (Furåker 2003)?

Förutom att undersökningspersonerna kan tolka eller förhålla sig till verkligheten på skilda sätt kan de också lägga olika betydelse i begreppet nöjd. Kan *att vara nöjd* betyda något annat än att vara tillfreds? Kan det betyda att man är en förnöjsam person? Är *att vara nöjd* detsamma som att få sina vitala behov tillfredsställda eller är det någonting som är av uppfostran pålagt? Man ska inte förhäva sig – du ska vara nöjd med det du har fått. Betyder *att vara förnöjsam* detsamma som *att vara nöjd* och är det då i så fall liktydigt med ”att få nöja sig med” det vill säga att inte be om något för egen del?

I svenska akademins ordlista definieras ordet nöjd som känslan då man fått sina omedelbara behov tillfredsställda – ”nöjd och belåten”. I ordlistans fortsatta exempel kan man utläsa *att vara nöjd* också ställs mot den förväntan man har i situationen – ”hon är nöjd med lite”, ”han är inte nöjd med sitt liv”. Av detta kan man dra slutsatsen att känslan är privat och relativ, precis som att vara lycklig. Det faktiska värdet av att vara nöjd går således inte att mäta med en gemensam måttstock – gott det. Oavsett om man är förnöjsam eller kräver stort och mycket,

så betyder att vara nöjd, enligt denna källa, att man har det som man önskar eller tror sig kunna uppnå. Det finns balans mellan förväntan och uppnått resultat, mellan det man hoppats på och den verklighet man befinner sig i.

Att värdera de tillfrågades arbetsmiljö utifrån om de är nöjda eller inte med sitt arbete förefaller, med det ovan sagda, problematiskt. Frågan är om det går att förtydliga begreppets innebörd?

Syftet med föreliggande kapitel är att med hjälp av uppgifter från en tidigare genomförd arbetsmiljöundersökning, den så kallade KVAR-undersökningen, empiriskt belysa vad *att vara nöjd med sitt arbete* kan betyda utifrån några utvalda aspekter. Finns det skillnad mellan hur nöjda och missnöjda uppfattar sin arbetsmiljö och vilka copingstrategier de använder sig av? Vilka är orsakerna till yrkesvalet i de båda grupperna och skälen till att man stannar kvar i sitt arbete? Vilken är fördelningen mellan uppfattad belöning och belastning i arbetet i respektive grupp? Kan man slutligen finna yrkesspecifika avvikelser inom frågeområdena?

Tidigare forskning

Spegeltesen

När kriterier för en god arbetsmiljö ska fastställas, kan man både vetenskapsteoretiskt och metodologiskt utgå från ett subjektivt eller ett objektivt perspektiv. ”Subjektivisterna” menar att det inte går att förklara mänskligt beteende utifrån och oberoende av individens egna upplevelser. Varje individ ses som unik med egna tolkningar, målsättningar och värderingar av verkligheten. Det viktiga blir ur detta perspektiv att försöka förstå hur människor handlar utifrån sina mål. Människors upplevelser blir det som står i centrum. Metodologiskt använder man sig av individens egna utsagor när man försöker förstå mänskligt beteende.

”Objektivisterna” anser å andra sidan att mänskligt beteende kan förklaras med hjälp av teorier om människans och samhällets beskaffenhet. Upplevelser är möjliga att förklara utifrån kunskaper om den faktiska livssituationen och teorier om hur människor utvecklas och socialiseras.

I arbetsmiljöenkäter, utgår man ofta från att det subjektiva är en avspegling av det objektiva, den så kallade spegeltesen. Deltagarna tillfrågas om de är nöjda eller missnöjda med olika företeelser i sin arbetsmiljö. Av svaren drar man sedan slutsatser huruvida den faktiska arbetsmiljön är bra eller dålig. Ansatsen är objektiv men metoden är subjektiv. Björkman och Lundqvist (1981) invänder mot ett sådant tolkningsförfarande. Man skulle nämligen i så fall förvänta sig att alla personer som befinner sig i samma miljö skulle svara på samma sätt och personer i olika miljöer skulle ha divergerande uppfattningar. Deras ifrågasättande av ett sådant förfaringssätt delas i denna text, som anförts inledningsvis. Vissa specifika förhållanden, men långt ifrån alla, går naturligtvis att få objektiv information om via faktafrågor. Begreppet nöjd förefaller dock inte att kunna

användas för att illustrera en objektiv verklighet, eftersom känslan att vara nöjd är subjektiv och styrs av vars och ens erfarenheter, anspråk och förväntningar. Skilda biologiska förutsättningar, psykologiska försvarsmekanismer och normer påverkar vilka svar som ges.

Begrepp kan vara svåra att definiera på ett entydigt sätt och blir därigenom föremål för skilda tolkningar. Ett sådant begrepp är ”arbetstillfredsställelse”. Det har visats att definitionen av detta begrepp är ytterst mångtydigt (Bruggeman m fl 1975). Arbetstillfredsställelse kan antingen uttrycka en positiv värdering eller ett neutralt tillstånd. Terminologin som används för att beskriva tillståndet varierar vilket leder till ytterligare tolkningsmässiga vanskligheter. Frågan är om man kan nå en ökad förståelse för hur deltagare i enkätundersökningar uppfattar begreppet nöjd?

Arbetsmiljöundersökningar

De frågor som framför allt finns representerade i arbetsmiljöenkäter har sin grund i stressforskningen. Till de mest använda resultaten inom arbetslivsforskningen hör Krav-kontrollmodellen (Karasek 1979). Goda arbetsbetingelser uppnås om arbetskraven står i paritet med den kontroll man har över arbetet. Stöd av och samarbete med arbetskamrater liksom bekräftelse från omgivningen är positiva förstärkningsmekanismer. Att vara delaktig i beslut, att tilldelas ansvar, att få stimulerande och varierande arbetsuppgifter, är ytterligare välkända positiva faktorer i en god arbetsmiljö (Cooper m fl 1988; Frankenhaeuser m fl 1992; James m fl 1978). Dessa förhållande förutsätter ett gott ledarskap där de anställdas resurser tas tillvara på ett optimalt sätt (Locke 1976). Andra goda arbetsförutsättningar är att målen för verksamheten är klart definierade och att en samstämmighet råder mellan ledning och anställd om innehållet i yrkesrollen (Rizzo m fl 1970). Upplevelsen av en dålig arbetsmiljö har effekter på anställdas hälsa och arbetstillfredsställelse (Cox 1988), något som i sin tur är kopplat till personalomsättning inom arbetsorganisationen (Spector 1986). Dessa forskningsresultat har utgjort en av grunderna för studiens uppläggning.

Effort/reward imbalance (ERI)

Siegrist (1996) använder sig av en subjektiv ansats i sina studier om arbetsbelastning. I stället för frågor om krav och stöd i arbetet tar han fasta på kraftansträngning och belöning i arbetet (effort/reward imbalance modellen, ERI). I flera studier har han visat att ohälsa genereras hos personer som upplever en diskrepans mellan den belöning som en arbetsinsats medför och ansträngningen som fordras vid denna insats. En genomgång 2005 av empiriska studier inom detta område stödjer Siegrists ERI-modell (van Vegchel m fl 2005). En nyligen avslutad undersökning vid Arbetslivsinstitutet i Malmö har antytt att balans mellan arbetsinsats och belöning är sammankopplat med att må bra på arbetet (Månsson

2005). Att undersöka i vad mån belastningsgrad och belöningsgrad skiljer sig mellan nöjda och missnöjda har bedömts vara ett sätt att närmare förstå vad respondenter lägger i begreppet nöjd.

Coping

Förhållningssättet har betydelse för hur man kan hantera svårigheter man ställs inför i livet och bör kunna påverka om man känner sig nöjd eller inte. Besvärliga situationer är obehagliga för människor och väcker reaktioner som har till syfte att lindra obehaget. Sådana reaktioner kallas *coping* och tar sig i huvudsak två uttryck. En person kan inrikta sig på det uppkomna problemet och försöka lösa det eller hitta sätt att undvika att hamna i samma situation igen. Detta kallas *problemfokuserad coping*. Ett annat sätt att förhålla sig på kallas *emotions-fokuserad coping*. Personen koncentrerar sig då på att mildra de känslor som problemet väckt, även om problemet i sig inte går att undvika (Lazarus m fl 1984). Vidare kan både problem- och emotionsfokuserad coping delas in i aktivt eller passivt agerande. Den aktivt problemfokuserade strategin är av två slag. Antingen försöker man lösa den uppkomna svårigheten (problemlösning) eller försöker man för sig själv hitta förklaringsmodeller som gör att problemet förminskas (positiv omtolkning). Den passivt problemfokuserade strategin är också av två slag. Antingen låtsas man som om problemet inte finns (förnekande) eller så hoppas man att någonting ska inträffa som löser problemet (önsketänkande). Även den emotionsfokuserade copingstrategin kan delas upp i ett aktivt och ett passivt förhållningssätt. Att agera aktivt innebär att man ger utlopp åt känslor som situationen väckt (uttrycka känslor) eller också vänder man sig till någon för att få råd och stöd i situationen (socialt stöd). Det passiva förhållningssättet innefattar självanklagelse och att man drar sig undan omgivningen (Tobin m fl 1989). Flera forskare har visat att aktiva copingstrategier i högre utsträckning är förknippade med välmående än passiva (Pallant 2002). Om begreppet *nöjd* inrymmer en hälsodimension skulle de nöjdas och missnöjdas val av coping-strategier indirekt kunna indikera detta.

Human service organisationer, HSO

Human service organisationer, HSO, har alla det gemensamt att kärnan i arbetet är den mänskliga relationen som byggs upp mellan två unika personer, organisationsföreträdaren och klienten/patienten/eleven. Det är också så att det, som i varje mänsklig relation, finns en moralisk, värdebaserad aspekt i arbetsutövningen. Målen för arbetet är ofta vaga och allmänna vilket gör det svårt att finna effektiv och tillförlitlig metodik att utvärdera arbetsinsatsen på (Pousette 2001). Detta medför, på gott och ont, att *arbetet blir till vad man själv gör det.*

Det kan å ena sidan innebära stora frihetsgrader i arbetet och att man känner att man har kontroll över sin arbetssituation. Det kan å andra sidan också leda till

att man överarbetar, eftersom man har svårt att avgöra när arbetet verkligen är slutfört eller om man utfört det på rätt sätt.

I human service organisationer råder också enligt (Hasenfeld 1983) en maktobalans, där organisationsföreträdaren har en överordnad ställning i förhållande till klienten. Arbetsuppgiften skiljer sig i fråga om denna maktutövning mellan olika human service organisationer, från de mer repressiva som kriminalvård och sociala myndigheter till mer omsorgsutövande som handikappvård och vård i livets slutskede.

Undersökningar på arbetslivsområdet är ofta inriktade på specifika arbetsförhållanden för enskilda yrkeskategorier och resultaten har därmed begränsad generaliserbarhet. Såväl den egna föreställningen om vilken insats arbetet kräver liksom vad som uppfattas som positiva arbetsmiljöförhållanden kan skilja sig mellan organisationsföreträdare, på samma sätt som de faktiska kraven.

KVAR-undersökningen

Svaren i KVAR-undersökningen[6] har utgjort analysunderlag. I den här aktuella studien har ingått 5 789 personer från tolv olika human serviceyrken. De yrkeskategorier som deltagit i undersökningen utgörs av försäkringshandläggare, arbetsförmedlare, sköterskor, läkare, lärare, tandläkare, tandsköterskor, tandhygienister, socialsekreterare, barnskötare, förskollärare och poliser. Enkäten som undersökningen bygger på omfattar frågor om personuppgifter, anställningsförhållanden och arbetsmiljöfrågor. I övrigt hänvisas till inledningskapitlet i denna bok.

Tillvägagångssätt

Samtliga deltagare från de tolv yrkeskategorierna som ingick i KVAR-undersökningen har ingått i denna studie. Materialet har bearbetats med hjälp av ett statistiskt dataprogram, SPSS (Statistical package for the Social Sciences).

Utgående från svaren på frågan om man på det hela taget är nöjd eller missnöjd med sin arbetssituation har materialet tudelats i en nöjd och en missnöjd grupp. Förfaringssättet har resulterat i ett bortfall på en procent. Gruppen ”nöjda” består av 4 636 personer och gruppen ”missnöjda” av 1 078 personer. De analyserade frågorna behandlar, förutom personuppgifter och faktiska anställningsförhållanden, framför allt skattningsfrågor om arbetsmiljön.

---

[6] Avsikten med den så kallade KVAR-undersökningen är att över tid följa arbetsförhållanden och anställdas inställning till sin arbetssituation. Urvalet utgörs av anställda inom tolv olika human serviceyrken: arbetsförmedlingen, vård- och omsorgsverksamheten (äldreomsorgen), skolan, individ- och familjeomsorgen (socialtjänsten), försäkringskassan, sjukvården, tandvården, barnomsorgen och polisen. Undersökningen är kvantitativ och innehåller självskattningsfrågor om arbetets organisering, arbetets innehåll samt det klientrelaterade arbetet. I övrigt hänvisas till boken ”Mellan klient och organisation” (Jönsson m fl 2003) där enkäten presenteras.

För att underlätta beskrivningen av resultaten har arbetsmiljöfrågorna grupperats i ett antal arbetsmiljöfaktorer med hjälp av explorativ faktoranalys (principalkomponent). Resultatet av denna analys har således inte använts för något annat syfte än att kategoriindela frågorna. De frågor som ställts på samma sätt till samtliga yrkesgrupper i KVAR-enkäten har ingått i den inledande faktoranalysen.

Var och en av enkätens frågor har bearbetats med hjälp av deskriptiv statistisk analys.[7] Ett svarsmedelvärde har beräknats för varje fråga för nöjda respektive missnöjda deltagare. Rangordningsfrågor har viktats så att jämförelser har varit möjliga dem emellan i fråga om styrkan i deltagarens upplevelse. Svaret på dessa så kallade rangordningsfrågor kan innebära allt från att deltagaren till fullo instämmer med frågans lydelse till att man helt tar avstånd från den. Frågorna behandlar fenomen inom arbetslivet som tidigare forskning visat påverkar hälsa och välbefinnande hos arbetstagare. De tar fasta på positiva arbetsmiljöfaktorer som rimliga arbetskrav och gott kamratstöd eller negativa arbetsmiljöyttringar som en oklar yrkesroll och vaga regler. Ett instämmande svar betyder i första fallet att man uppfattar arbetsmiljön som positiv i andra fallet att man upplever den negativ.

Som exempel kan nämnas frågan: ”Kan du bestämma över ditt eget arbetsschema?” Svaren: ”Ja, i mycket hög utsträckning” och ” Ja i ganska hög utsträckning”, har uppfattas som att deltagaren upplever sig ha kontroll över sin arbetssituation (positivt). Svaren ”Nej i ganska liten utsträckning” och ”Nej, inte alls” har tolkats som den svarande har upplevt låg grad av egenkontroll (negativt). De positiva svaren har uppfattats vara delfenomen i det som deltagaren upplever som belöning i arbetet. De negativa svaren har i stället betraktats som ett uttryck för upplevd påfrestning.

Skillnaderna i medelvärden mellan nöjda och missnöjda i rangordningsfrågorna har signifikanstestats enligt Mann Whitney.[8] Vid signifikansberäkningar av övriga svar har Chi^2-test[9] använts. Frågor med flersvarsalternativ har analyserats med hjälp av Multiple responsförfarande.[10]

För att kunna göra en bedömning av de nöjdas och missnöjdas upplevelse av förhållandet mellan belöning och belastning har följande beräkningar utförts. Medelvärdenas avvikelser i positiv eller negativ riktning från en neutral mittpunkt har beräknats. Avvikelserna har därefter summerats för positiva och negativa svar, var för sig. På så sätt har mått skapats på belöningsgrad och belastningsgrad och därmed har det varit möjligt att jämföra hur förhållandet gestaltat

---

[7] I dessa analyser har ingått beräkningar av medelvärden, medianvärden och standardavvikelser.
[8] Mann Whitney-test används vid signifikansberäkningar för frågor av rangordningskaraktär.
[9] Chi^2-test används vid frågor med ja- och nejsvar.
[10] Proceduren Multiple Response används i frågor där flera svar är möjliga. Svaren på de olika variablerna bearbetas som om det vore endast en variabel.

sig mellan vinst och uppoffring för nöjda respektive missnöjda både i hela materialet och för varje yrkeskategori för sig. Vilka iakttagelser har vi då gjort?

Stora skillnader i uppfattningen om arbetsmiljön mellan nöjda och missnöjda

Låt oss till en början betrakta resultatet av bearbetningen av arbetsmiljöfrågorna. Rent allmänt kan sägas att den nöjda gruppen, i alla avseende utom en, är mer positivt inställd till sitt arbete än den missnöjda gruppen och skillnaderna är signifikanta ($p < 0,0001$). I fråga om svårighetsgraden i arbetet, finns ingen skillnad mellan grupperna. För var och en av yrkeskategorierna finns, på samma sätt som för den totala gruppen, signifikanta skillnader mellan hur nöjda och missnöjda upplever sin arbetsmiljö.

Redovisningen nedan har grupperats i enlighet med den indelning av frågorna som blev resultatet av faktoranalysen. De tio arbetsmiljöfaktorer som undersökningen utmynnat i har rubricerats som ledarskap, samarbete, kvantitativ belastning, kvalitativ belastning, stimulans i arbetet, feedback, egenkontroll, rollkonflikt, måloklarhet och fysisk arbetsmiljö.

Den största åsiktsskillnaden som uppmätts mellan grupperna rör *ledarskapet*. Av de tio frågor som har störst medelvärdesdifferens återfinns sex av dem inom denna faktor. De nöjda är belåtna med ledarskapet, de missnöjda missbelåtna. Den mest påtagliga skillnaden är att de nöjda har stort förtroende för sin chef och upplever att de får gott stöd av denne. De missnöjda upplever motsatsen. Det som båda kategorierna upplever minst tillgodosett är att få delta i viktiga beslut och att ha möjligheter att säga ifrån. Ledarskapet tycks ha en stor betydelse för om man upplever sig som nöjd eller inte.

Båda grupper känner sig *stimulerade i sitt arbete,* de nöjda något mer än de missnöjda. Samtliga uppfattar sitt arbete som varierat och meningsfullt. Deltagarna känner sig optimistiska och tycker att arbetet innehåller positiva utmaningar. I ett avseende är uppfattningarna divergerande. De missnöjda känner ofta olust inför arbetet, de nöjda känner lust.

Den *kvantitativa belastningen* upplevs för hög av både nöjda och missnöjda. Åsiktsdifferensen dem emellan är, liksom för ledarskapet, relativt stor. I frågan huruvida arbetsmängden är välavvägd, har både nöjda och missnöjda den i särklass mest negativa uppfattningen. Man upplever inte i någondera gruppen att personaltilldelning eller resurser är tillräckliga. Man tycker inte heller att man hinner med arbetsuppgifterna.

Båda grupper upplever, dock med gradskillnad, att de själva kan bestämma över både hur arbetet ska läggas upp och utföras. När det kommer till arbetstakten säger sig de missnöjda inte kunna påverka den medan de nöjda upplever att de har *kontroll* över densamma. Skillnaden är stor även i detta avseende.

De nöjda upplever sin *fysiska arbetsmiljö* bättre än de missnöjda. Utrustningen upplevs tillfredsställande av samtliga deltagare men ifråga om lokaler och ljus- och ljudförhållanden har nöjda och missnöjda motsatta uppfattningar.

Yrkesrollen stämmer med de egna förväntningarna för dem som är nöjda men inte för de missnöjda, som också i högre omfattning tycker sig kringskurna av lagar och regler. De tycker dessutom att arbetet innehåller motstridiga mål. Lojalitetskonflikter mellan olika chefers förväntningar eller mellan klienters och ledningens förväntningar uppfattas inte av någon grupp som problematisk.

Båda grupper tycker att *målen för verksamheten* är klart definierade. De vet vad som krävs av dem i arbetet och de upplever att det finns klara regler för hur arbetet ska utföras.

Samstämmighet råder också beträffande den *feedback* arbetet ger. Både nöjda och missnöjda upplever att de kan avgöra om de gjort ett gott arbete. Likaså tycker de att de lyckas, snarare än misslyckas i arbetet och att de själva direkt kan se resultatet av det arbetet som de utfört.

Den minsta differensen har mätts upp i fråga om den *kvalitativa belastningen*. Den skillnad man ändå ser är att de nöjda upplever att de kan hantera de känslomässigt betungande arbetsuppgifterna till skillnad från de missnöjda. I övrigt har båda grupperna samma uppfattning att arbetet innehåller betydande svårigheter.

Både nöjda och missnöjda deltagare är nöjda med *förhållandet till arbetskamraterna*, även om det finns en gradskillnad i uppfattningen.

Man kan konstatera att i frågor som handlar om grundläggande arbetsvärderingar, egen kompetens, feedback och kamratanda delar de båda grupperna en positiv syn på sitt arbete medan de i frågor som handlar om krav delar en negativ syn på arbetet. I övriga frågor har de motsatta uppfattningar. De nöjda är positiva till sin arbetssituation och de missnöjda är negativa.

Inom alla yrkeskategorier upplever de nöjda att ledarskapet är gott. Det omvända förhållandet gäller för de missnöjda som upplever ledarskapet som dåligt. Nöjda från alla yrkeskategorier tycker överlag att de har kontroll över sitt arbete medan ingen av de missnöjda upplever att de kan bestämma över sin arbetstakt. Alla som är missnöjda känner olust inför arbetet medan alla nöjda tycker tvärtom. Trots det sagda upplever alla att samarbetet är gott och de känner optimism i sitt arbete. Arbetet innebär positiva utmaningar (tandsköterskor undantaget) och alla tycker att arbetet känns meningsfullt.

De skillnader vi funnit i uppfattning om arbetsmiljön hos yrkesföreträdarna förefaller ibland orsakade av faktiska arbetsbetingelser, ibland verkar de ha sin grund i arbetets karaktär. Försäkringshandläggare upplever den högsta kvantitativa belastningen. För arbetsförmedlare ligger belastningen i ett svårgenomförbart uppdrag. Samhällsutvecklingen förefaller att motverka syftet med arbetet. Med en ökande ovilja från arbetsgivare att erbjuda långtidssjukskrivna och invandrade arbeten samtidigt med att allt fler blir friställda, blir arbetsuppgiften allt mer svårlöst. Arbeten som är mindre kvalificerade, som vårdarbete, är mindre

psykiskt belastande men kan av dem som är missnöjda med sitt arbete oftare uppfattas som enformigt. Ju mer kvalificerat arbetet är desto större upplevs den kvalitativa belastningen. För socialsekreterare och läkare ligger svårigheten i att beslutsprocessen innefattar ett stort egenansvar. För lärare ligger belastningen i de yttre ramarna med ofta motstridiga behov från omgivningen (jfr Perssons uppfattning i hans kapitel i denna antologi). De missnöjda efterlyser i båda fallen bättre regler för hur arbetet ska utföras. Detta kan vara ett uttryck för att man önskar få hjälp med de kontroversiella beslut som arbetet innefattar. Ju tydligare arbetsuppgifterna är och ju mer självständigt arbetet är desto bättre kan man kontrollera sin arbetsbelastning. Inom de studerade yrkeskategorierna finner vi ett gemensamt mönster, oavsett vilken professionaliseringsgrad eller grad av repression som finns i arbetet. Missnöje skapas av inkongruens mellan vad den anställde förväntar sig av sitt arbete och de faktiska möjligheter som arbetet inrymmer i förhållande till den kapacitet och kompetens den anställde besitter.

Belöning-belastning

Undersökningen av hur nöjda och missnöjda upplever belastning och belöning i arbetet är ett annat sätt att försöka förstå deltagarnas tolkning av begreppet *nöjd*.

Positiva och negativa svar har framtagits och bearbetats enligt beskrivningen i metodavsnittet. Resultatet har åskådliggjorts i diagram 3.1, där belöningsgrad uppmätts på x-axeln och belastningsgrad på y-axeln.

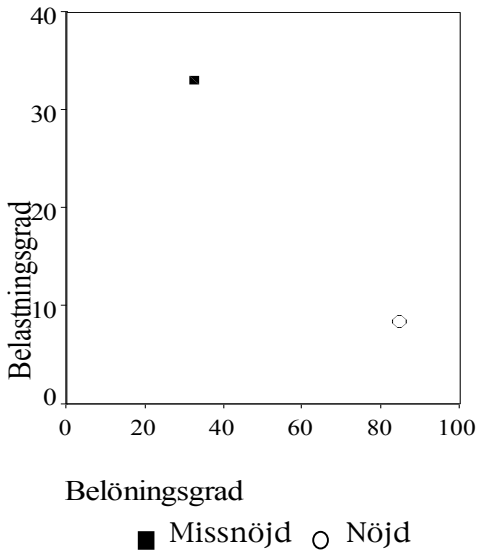
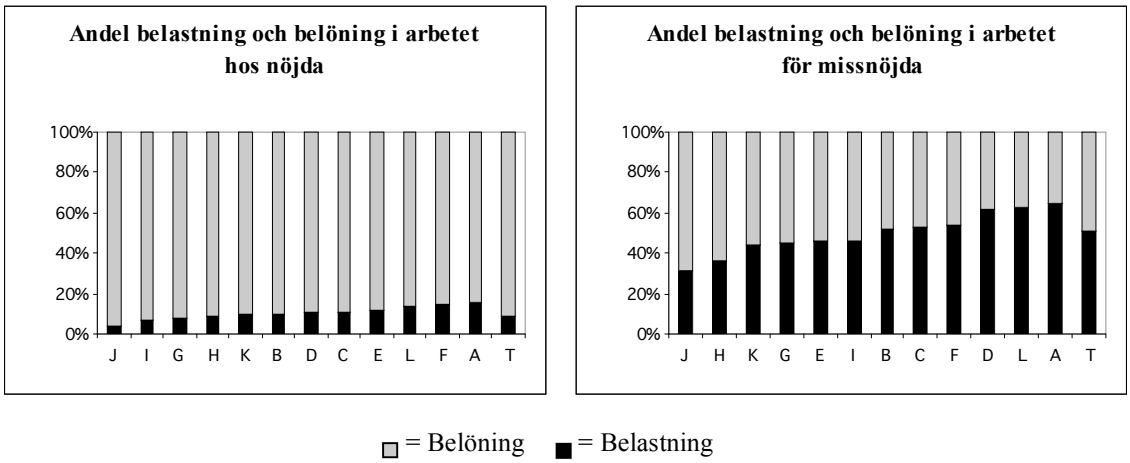


Diagram 3.1. Upplevd belastningsgrad och belöningsgrad för nöjda respektive missnöjda deltagare.

Man kan konstatera att den upplevda belöningsgraden överstiger belastningsgraden för de nöjda, medan det finns en viss, om än liten, förskjutning åt andra hållet för de missnöjda.

Hur belastning och belöning har fördelat sig inom de olika yrkeskategorierna framgår av diagram 3.2.



A = Arbetsförmedlare
B = Vårdarbetare
C = Lärare
D = Socialsekreterare
E = Försäkringshandläggare
F = Läkare
G = Sköterska
H = Tandläkare
I = Tandsköterska
J = Tandhygienist
K = Förskolelärare
L = Polis
T = Totalt

Diagram 3.2. Andel upplevd belastning och belöning i arbetet hos nöjda och missnöjda yrkesföreträdare.

För de nöjda överstiger arbetets belöningsfaktorer vida den belastning som arbetet också innehåller. Bland de missnöjda är andelen belastningsfaktorer betydligt högre och för en del yrkesgrupper överstiger belastningsandelen 50 procent.

Yrkeskategorierna kommer rangordningsmässigt på olika plats när man studerar förhållandet mellan belastning och belöning för nöjda och missnöjda. Nöjda och missnöjda upplever tydligen inte samma slags belöning och inte heller samma slag av belastning. Undantagen utgörs av de båda yrkeskategorier som utgör ytterligheterna i rangordningen. Både nöjda och missnöjda tandhygienister upplever en högre andel belöningsfaktorer än någon annan yrkeskategori medan arbetsförmedlare, oavsett om man är nöjd eller inte, upplever en högre andel belastningsfaktorer. De yrkesgrupper som har fler missnöjda yrkesföreträdare än förväntat, lärare, läkare och arbetsförmedlare, återfinns vid rangordningen bland dem som upplever större belastningsandel. Tandvårdspersonal som i stället har fler nöjda medarbetare än förväntat placerar sig följdriktigt bland dem som upplever högst andel belöning. Polisen utgör undantag. Trots att det finns fler nöjda poliser än förväntat upplever både nöjda och missnöjda arbetet som mer belastande än flertalet yrkesgrupper.

Personkarakteristika och anställningsförutsättningar

Majoriteten av deltagarna, 74 procent, är kvinnor men fördelningen mellan nöjda och missnöjda är densamma oavsett kön. I åldersspannet 36–50 år finns förhållandevis fler missnöjda än i yngre och äldre åldersgrupper. Det finns ingen skillnad i fördelningen mellan nöjda och missnöjda mellan de olika verksamhetsformer som man arbetar inom; landstingskommun, primärkommun eller i privat verksamhet. Detsamma gäller anställningsförhållanden, tjänstgöringsgrad och anställningsgrad. Fördelningen mellan nöjda och missnöjda ser likadan ut oavsett om man är fast anställd, vikarie, projekt- eller timanställd. Däremot förefaller yrket ha betydelse. Högre andel arbetsförmedlare än förväntat är missnöjda. Detsamma gäller lärare och läkare. I motsats till detta finns det yrken där man är mer nöjda än förväntat nämligen tandsköterskor, tandhygienister och poliser. Den fördelningsskillnad man kan iaktta mellan deltagare med olika geografisk placering förklaras av en ojämn yrkesfördelning på de olika orterna. På de platser där nöjda finns överrepresenterade, finns en högre procentandel av poliser, tandsköterskor och/eller tandhygienister. På de platser med en högre andel missnöjda finns det fler deltagare som är arbetsförmedlare, lärare och/eller läkare.

Bevekelsegrund för yrkesval och att stanna kvar inom yrket

Av tidigare rapporter (Larsen 2000) framgår att yrkesvalet för den enskilde styrs av värderingar och attityder som formas av den rådande tidsandan. Andersson med flera har i sina undersökningar 1997 funnit att 70-talister har andra grunder för yrkesvalet än sina föräldrar, 40-talisterna. Det viktiga för de unga, i motsats till de äldre, är inte att bli något fint utan att göra något intressant. Hög status och karriär är mindre viktiga än att få intressanta arbetsuppgifter och trevliga arbetskamrater. Vilka är bevekelsegrunderna för valet av yrke och att stanna kvar inom yrket i denna undersökning? Deltagarna fick ett antal alternativ att välja mellan när de skulle ange sina bevekelsegrunder

- att få ett tryggt arbete
- att det inte fanns något annat att välja på
- att det gav möjlighet till utveckling
- att försörja sig
- av en ren slump
- att få ett variationsrikt arbete
- att få hjälpa andra människor.

Både nöjda och missnöjda har främst angett de två sistnämnda orsakerna som skäl för yrkesvalet. Förutom detta har missnöjda i högre utsträckning än nöjda valt sitt arbete för att det inte fanns något annat att välja på och att de måste försörja sig. Yrkesvalet för denna grupp handlar mer om ett tvång än en önskan.

Det finns både samstämmighet och oliktänkande mellan yrkeskategorierna. På samma sätt gäller detta mellan nöjda och missnöjda både inom och mellan yrkesgrupperna. Några reflektioner kan göras angående resultaten. Jämförs de olika yrkesgrupperna finner man att de som har ett omhändertagandeperspektiv som grundläggande värdering inför yrkesvalet oftare är missnöjda. De återfinns också oftare i de genuint omvårdande arbetena men även inom arbetsförmedling och inom polisen. Om man fortsätter att göra jämförelser, kan man göra andra iakttagelser. Läkare och tandläkare väljer sitt arbete i drygt tiofalt högre grad än övriga för att de inte anser att det finns något annat att välja på. Läkarnas skäl är oväntade. En tänkbar anledning till en sådan uppfattning kan vara att omgivningen förväntar sig att man ska välja läkaryrket av familjetraditionella skäl eller för att man har höga betyg. Värt att notera är också att läkare och tandläkare i lägst utsträckning jämfört med alla övriga kategorier som skäl för yrkesvalet har angett att de önskar hjälpa människor. Andelen som ser möjligheten till utveckling i arbetet är åtminstone dubbelt så hög bland nöjda tandhygienister jämfört med alla övriga yrkeskategorier. Lärarna och vårdarbetarna är de som i högst andel har valt sitt yrke för att försörja sig. Många nöjda yrkesgrupper förväntar sig att de ska få ett variationsrikt arbete, ja faktiskt alla utom lärare och försäkringshandläggare.

Det förefaller som om grunden för yrkesvalet utgår från ett andraorienterat perspektiv i de genuint omvårdande yrkena medan det för övriga har varit ett mer självcentrerat val och för vissa inget val alls. Yrkesvalet för dessa har mer haft att göra med traditioner i det samhällsskikt man kommer ifrån, vilka betyg man haft och vilken ämneskombination man valt vid högskolestudierna. En av lärarna har beskrivit det sålunda: ”I min samhällsklass med min grundutbildning fanns två val: 1. lärare 2. sköterska”.

På frågan om varför man stannar kvar i yrket har de nöjda svarat att det i första hand beror på att de trivs med sitt arbete, i andra hand för att de trivs med arbetskamraterna och i tredje hand för att de uppfattar sitt arbete som variationsrikt. Läkarna och tandläkarna stannar kvar för att de trivs med sina kollegor. Lärare har som skäl i störst utsträckning angett ”annat”, där orsakerna till varför de stannar kvar i yrket är mycket divergerande.

De missnöjda arbetar kvar främst, och i dubbelt så hög grad som de nöjda, för att de måste försörja sig, i andra hand för att de trivs med sina kollegor och i tredje hand för att de har ett variationsrikt arbete. Undantagen här utgörs av lärare som stannar för att arbetet är variationsrikt, läkarna som trivs med sina kollegor och tandläkarna som väljer att stanna kvar för att de har ett tryggt arbete. Mer än dubbelt så hög andel av de missnöjda har angett att det inte finns något annat att välja på. Svaren inger en känsla av att de missnöjda känner sig inlåsta.

Misstanken att de missnöjda känner sig inlåsta bekräftas även av svaren på frågor om huruvida man vill byta arbetsuppgifter, arbetsplats eller yrke. Detta har av de missnöjda bejakats dubbelt så ofta när det gäller byte av arbetsuppgifter, tre

gånger så ofta när det gäller byte av yrke och över tre gånger så ofta när det gäller byte av arbetsplats jämfört med de nöjda. Skillnaderna är signifikanta ($p < 0,0001$).

När det gäller varje enskild yrkesgrupp ser man, precis som i totalmaterialet, en stor diskrepans mellan nöjdas och missnöjdas önskan att förändra sin arbetssituation. Nöjda önskar i mycket ringa omfattning någon förändring. Den huvudsakliga önskan ligger i så fall i byte av arbetsuppgifter medan de missnöjdas önskan främst rör byte av arbetsplats. Inte långt efter finns dock hos dessa även en önskan om att byta yrke. För försäkringshandläggarna är detta det mest framträdande önskemålet. Läkarna är den yrkesgrupp som i lägst utsträckning önskar byta yrke.

Enligt deltagarnas egna utsagor skulle en högre lön, i flest fall och oavsett yrkeskategori, vara anledningen till att trots allt stanna kvar för dem som vill byta arbetsplats.

Coping

Nästa fråga att besvara är om nöjda och missnöjda använder sig av olika copingstrategier när de ställs inför svåra situationer. I enkäten ställdes en fråga om hur deltagaren reagerar om det uppstår problem. Det fanns möjlighet att ange åtta olika alternativ:

- ger utlopp för mina känslor (aktiv emotionsfokuserad coping)
- väntar på rätt tid att göra något åt problemet (passiv problemfokuserad coping)
- tar genast tag i problemet genom direkt handling (aktiv problemfokuserad coping)
- försöker bortse från problemet (passiv problemfokuserad coping)
- försöker finna någonting bra i det som sker (aktiv problemfokuserad coping)
- försöker själv komma på en strategi för att lösa problemet (aktiv problemfokuserad coping)
- lär mig leva med problemet (passiv problemfokuserad coping)
- försöker få råd från mina arbetskamrater om hur problemet bäst ska lösas (aktiv emotionsfokuserad coping).

Alla copingstrategier är inte representerade i frågan. Exempel på passiv emotionsfokuserad coping saknas. Tolkningen görs med denna reservation. Det mest frekventa svaret i båda grupper är att man söker stöd och råd från omgivningen, därefter att man försöker komma på en strategi att lösa problemet på. De nöjda använder sig oftare av problemlösning det vill säga en aktiv problemfokuserad copingstrategi. Missnöjda använder sig i högre utsträckning av passiva problemfokuserade strategier som undvikande och accepterande och i högre

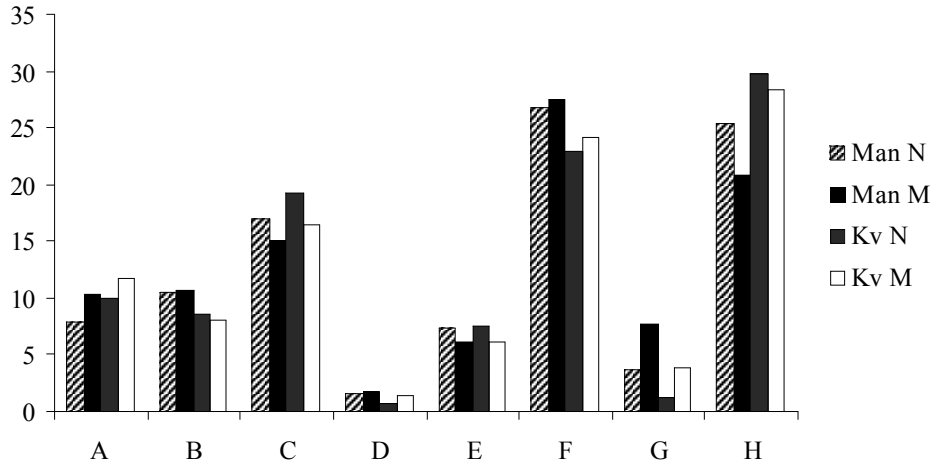
omfattning en aktiv känslomässig copingstrategi som att ge utlopp för sina känslor.

Nu vet vi sedan tidigare att kvinnor oftare använder sig av strategin att söka råd och stöd medan män oftare använder sig av distansering (Frankenhaeuser 1993). Deltagarna består till tre fjärdedelar av kvinnor. Vi kan därför förvänta oss, just det vi fann, nämligen att strategin att söka hjälp från omgivningen skall dominera. För ett ytterligare klargörande har materialet delats upp på män och kvinnor (se diagram 3.3).

Man kan se en tydlig skillnad i förhållningssätt mellan män och kvinnor. Förstahandsvalet för kvinnor är att söka hjälp från omgivningen medan för männen det är att själv försöka komma på en strategi för att lösa problemet. Det förefaller trots detta som kvinnorna är mer handlingsinriktade eller mindre eftertänksamma än männen eftersom det är vanligare för kvinnor att genast ta tag i problemet genom direkt handling. Männen väntar på rätt tid att göra något åt problemet eller lär sig leva med det, oftare än kvinnor, vilket också befäster tidigare kunskap. Kvinnor ger i högre grad utlopp för sina känslor.

Denna skillnad finns kvar efter uppdelning av materialet i nöjda och missnöjda. Det som är slående är att det för båda könen finns en likartad beteendeskillnad mellan nöjda och missnöjda. De senare ger i högre utsträckning utlopp för sina känslor. De försöker mindre ofta ta tag i och lösa problemet utan tenderar i högre utsträckning i stället att bortse ifrån det eller att grubbla över ett sätt att lösa problemet på. De hittar mera sällan än nöjda ett sätt att kunna acceptera det som skett. Både missnöjda män och missnöjda kvinnor lär sig oftare att leva med problemet och de tar mera sällan kontakt med sin omgivning för att få stöd.

Kan man urskilja olika förhållningsstrategier inom de olika yrkeskategorierna? Svaret på den frågan är – knappast. Vanligaste strategin för nöjda är att söka socialt stöd. Undantagen är läkare och tandläkare som själva försöker komma på en lösning. För missnöjda deltagare är den förhärskande strategin att själv komma på en lösning. Detta förhållningssätt skulle kunna grunda sig i att de missnöjda upplever sämre arbetsgemenskap och/eller har sämre relation till sin arbetsledning.



N = nöjd, M = missnöjd

A = ger utlopp för mina känslor
B = väntar på rätt tid att göra något åt problemet
C = tar genast tag i problemet genom direkt handling
D = försöker bortse från problemet
E = försöker finna någonting bra i det som sker
F = försöker själv komma på en strategi för att lösa problemet
G = lär mig leva med problemet
H = försöker få råd från mina arbetskamrater om hur problemet bäst ska lösas.

Diagram 3.3. Procentuell fördelning av copingstrategier hos nöjda och missnöjda män respektive kvinnor.

Diskussion

Materialet från en undersökning om psykosociala arbetsmiljöförhållanden, KVAR-undersökningen, har i denna studie använts i syfte att belysa underliggande dimensioner till varför man är nöjd eller inte med sitt arbete. De frågor som ansetts värdefulla att studera har berört anledningen till yrkesvalet och till varför man stannar kvar i sitt arbete, huruvida det föreligger en önskan om arbetsbyte och vilka copingstrategier som valts. Nöjdas och missnöjdas uppfattning om sin arbetsmiljö har jämförts utifrån de frågor som fanns tillgång till i materialet liksom förhållandet mellan upplevd belöning och belastning i arbetet. De båda grupperna har jämförts med avseende på kön, ålder och anställningstid. Slutligen har proceduren upprepats för varje yrkeskategori för sig.

Fördelningen mellan nöjda (80 procent) och missnöjda (20 procent), överensstämmer med resultat från tidigare arbetssociologiska studier (Eriksson 1998). Nöjda är genomgående mer nöjda med alla efterfrågade dimensioner i arbetet. De positiva delarna i arbetet överväger. De nöjda upplever att belöningen de får på arbetet är större än den belastning de utsätts för. För de missnöjda är det tvärtom,

negativa upplevelser är starkare och fler än de positiva. De missnöjda har inte balans mellan ansträngningen som arbetet medför och den belöning som arbetet innehåller.

Svarsmönstret för arbetsmiljöfrågorna är inte kongruent mellan yrkesgrupperna. Det finns både en art- och gradskillnad i diskrepansen. Det föreligger exempelvis en skillnad i förhållandet mellan upplevd belöning och belastning mellan yrkesgrupperna. Detta behöver inte nödvändigtvis betyda att ett arbete är sämre ur arbetsmiljösynpunkt än något annat. Det kan i stället bero på hur frågorna är utformade. Så kan man till exempel förstå varför poliser, som är en yrkesgrupp med fler nöjda än förväntat, upplever fler belastande än belönande dimensioner i sitt arbete. Arbetsmiljöfaktorn som inrymmer frågor om stimulans i arbetet saknar till exempel yrkesspecifika dimensioner. De frågor som ingår i denna faktor är bland andra huruvida arbetet innebär positiva utmaningar och huruvida man känner optimism i arbetet. Om arbetsuppgiften är av repressiv natur är dessa frågor kanske mindre relevanta. I stället hade kanske en fråga som: ”känner du att du, med ditt arbete, gör en samhällsinsats” kunnat få ett annat resultat.

De missnöjda ger uttryck för att de inte vill vara i den miljö de befinner sig i. De vill både byta arbetsplats och arbetsuppgifter. De bedömer dock inte att de har några möjligheter att göra detta. Frågan är varför de har dragit denna slutsats. Tror de att åldern är avgörande? Det får vi inget belägg för. De missnöjda är inte överrepresenterade bland dem som är över 50 år. I stället återfinns de flesta i åldersgruppen 36–50 år, en åldersgrupp som borde vara attraktiv på arbetsmarknaden. Upplever de att deras kompetens inte räcker till? I våra studier finner vi att de som är missnöjda ändå upplever att de behärskar sitt arbetsfält. Har de en upplevelse av att inte kunna påverka det som sker? Det framkommer på flera sätt att så är fallet. De tycker inte att de tillfrågas när viktiga beslut ska fattas. De upplever att de inte får ha en avvikande åsikt, att konflikter inte löses och arbetsfördelning inte sker rättvist. Saknas det tillräckligt med tid för att söka nya vägar eller kunskap om vart man ska vända sig för att ändra sin livssituation? Även denna fråga kan bejakas. De beskriver att de har för mycket att göra, att arbetsuppgifter hopar sig och att de sällan har tid att ta del av den information som ges eller att diskutera med sina arbetskollegor. Lika väl som faktiska arbetsmiljöskillnader kan finnas mellan grupperna kan också förhållningssättet skilja sig mellan dem. De nöjda har gjort aktiva val och dessa val tycks ha varit framgångsrika. De missnöjda upplever i stället i många fall att de inte har något val. Förväntningarna på arbetet förefaller inte ha blivit infriade eftersom det finns en önskan om en förändrad arbetssituation.

Vi ställer oss samma fråga som andra tidigare uttalat. Varför stannar man kvar på en arbetsplats eller i ett yrke som inte motsvarar ens förväntningar, i synnerhet som man i så stor utsträckning önskar att lämna det? De använda copingstrategierna tycks kunna förklara skillnaden, vilket nedanstående avsnitt försöker illustrera.

Som hand i handske

De nöjda använder sig i högre frekvens än de missnöjda av en aktiv copingstrategi. Därför ligger det nära till hands att anta att de nöjda själva har varit delaktiga i de beslut som rört såväl anställningen som arbetsinnehållet. Att de nöjda upplever ledarskapet så positivt behöver därför med nödvändighet inte betyda att ledarskapet är bra utan kan i stället ha att göra med att en samstämmighet råder mellan den anställdes förväntningar och målen för verksamheten. Ett sådant förhållande leder ju inte bara till att medarbetaren tycker det är värt att investera kraft i arbetet. Arbetsglädjen har dessutom möjlighet att smitta av sig både på chef och arbetskamrater och därmed skapa en god kamratanda. Ju mer arbetsplatsen passar de egna förutsättningarna desto troligare är det att man uppfattar den som bra. Ju högre investering man gjort i arbetet desto fler uppoffringar är man förmodligen beredd att göra om så skulle behövas i en föränderlig arbetssituation. Detta resonemang motsägs inte av att de nöjda är tillfreds med det mesta på arbetet. De tycker emellertid inte allt är bra. Kraven uppfattas för höga både när det gäller mängden arbete och svårighetsgraden i arbetsuppgifterna. Kraven överstiger således förmågan även hos den grupp som i övrigt upplever sig ha goda arbetsförutsättningar. Detta säger kanske mest något om vilka förutsättningar de faktiska arbetsförhållandena ger de anställda. Balansen mellan arbetsinsats och utdelning för insatsen är positiv vilket har uppfattats som att arbetet är mödan värt. Detta gäller för alla yrkesgrupperna. Arbetsplatsen tillför, i stället för dränerar kraft från de anställda.

Inlåsta

De missnöjda utgör cirka 20 procent av deltagarna. I så gott som samtliga avseenden som belysts i enkäten är de missnöjda mindre belåtna eller mer missbelåtna än de nöjda med sin arbetsmiljö. En mera uttömmande förklaring till varför det är så, förutsätter att arbetsplatshemvisten är känd. Hur som helst är det svårt att tänka sig att arbetsmiljön på en femtedel av arbetsplatserna reellt sett skulle vara sämre i så många avseenden som resultatet antyder. I denna undersökning har deltagarnas subjektiva värderingar utgjort underlaget för tolkningarna rörande varför de missnöjda är mer missbelåtna i alla avseenden. Den förhärskande copingstrategin i denna grupp förefaller ha betydelse. Missnöjda i undersökningen har ett annat förhållningssätt än de nöjda. De använder sig oftast av strategin att vänta och se och att hoppas på bättre tider. Att försöka hitta förklaringsmodeller för de svårigheter man råkar ut för och därmed också handlingsstrategier tycks inte finnas som möjlighet för de missnöjda som i stället tiger och lider hellre än att söka stöd och hjälp.

De missnöjda upplever inte att det finns balans mellan den insats de gör och den utdelning de får för sin arbetsinsats. Varför är det så? Ledarskapet är den arbetsmiljöfaktor som de missnöjda är mest negativ till. Oliktänkande om mål

och mening med arbetet kan skapa missbelåtenhet i detta avseende. Om förväntningarna man har på sitt arbete inte överensstämmer med hur verkligheten gestaltar sig, uppstår naturligtvis många tillfällen till indignation, kränkningsupplevelser och misstolkningar. Detta skulle också kunna vara en förklaring till den rollkonflikt de upplever, det vill säga att de måste arbeta på annat sätt än de önskar. Att arbetet uppfattas som mindre stimulerande skulle kunna bero på att kompetensen inte rätt tas tillvara eller att man inte får den bekräftelse man åstundar vilket resultaten antyder.

När det gäller den kvantitativa belastningen kan man ställa sig frågan om det verkligen är så att man har fått för mycket att göra eller att deltagarna har en ambitionsnivå som är högre än vad de aktuella resurserna medger. Om grundläggande värden sätts på spel exempelvis strävan efter att få uppskattning, har arbetet idag kanske inte tillräckliga förutsättningar att tillhandahålla detta i önskad omfattning. De anställda kanske inte längre upplever att de gör ett gott arbete med de resurser som står till förfogande och kompenserar detta med ökat arbete. Man kan vidare tänka sig att ett missnöje så småningom kan bli till en självuppfyllande profetia. Ett raster kan läggas över tankekedjan och ta bort de ”men å andra sidan” och ”trots allt så”. De positiva delarna i arbetslivet, som skulle överbrygga det upplevda eländet, kan suddas bort eller aktivt förträngas.

Det finns belägg för några av de antaganden vi gjort. I tidigare studier har det framkommit att de omorganisationer som ägt rum inom den senaste tioårsperioden medfört att förväntningar som anställda har på sitt arbete kommit på skam och gett upphov till rollkonflikter, både inom skola och inom vård (Månsson 2004a; b). I takt med att resurserna minskade under 1990-talet har chefen blivit mindre synlig. De anställda som ogärna velat att tredje person skulle bli lidande har ökat sina kraftansträngningar. Detta förhållningssätt har inte resulterat i motsvarande utdelning på arbetet. Snarast har det påverkat fritiden i negativ riktning vilket också visats i de refererade undersökningarna. Det har också lett till stress och otillräcklighetskänslor hos de tillfrågade.

I denna studie har det inte gått att belägga att graden av professionalisering eller repression i yrket skulle ha betydelse för hur medarbetarna upplever sin arbetsmiljö. Snarast tycks det som man upplever sig nöjd om överensstämmelse råder mellan förväntan och faktiska arbetsförhållanden. Likadant uppfattas förhållningssättet hos den anställde vara avgörande för om man är nöjd eller missnöjd i sitt arbete.

Konklusion

Denna undersökning har gett anledning att tro att aktiva copingstrategier leder till nöjdhet och passiva copingstrategier till det motsatta. Nöjdhet tycks genereras av ett aktivt yrkesval. Balans mellan belöning och belastning tycks också vara av betydelse för om man är nöjd eller inte. Både aktiva copingstrategier och balans i

arbetet mellan uppoffringar och förtjänster har i tidigare undersökningar beskrivits ha samband med välmående. Därför förefaller det som både nöjda och missnöjda deltagare har tolkat begreppet *att vara nöjd* liktydigt med att må bra. Av denna anledning borde det finnas ett värde i att utröna arbetsmissnöjets orsaker, inte bara för den enskilde individen, utan även för arbetsplatsen.

De nöjda använder sig oftare av en handlingsinriktad och hjälpsökande problemlösningsstrategi för att komma tillrätta med de svårigheter som arbetet ibland medför. Genom att aktivt ta tag i och själv leta efter möjliga lösningar på problem som man möter, förefaller de, enligt Rotters (1966) definition, vara personer med så kallad internal locus of control. Ett aktivt agerande leder förmodligen till att förståelsen ökar för svårigheterna man möter och också till att hanterbarheten ökar. Om man då samtidigt tycker att arbetsplatsen är värd att investera kraft i, har vi den situationen som Antonovsky (1987) kallat *känsla av sammanhang* (KASAM).

Det förefaller som de missnöjda förlägger problemlösningen utanför sig själv, det vill säga, att de har en external locus of control. Förståelsen för och hanterbarheten av svårigheter blir därmed mindre liksom därmed också känslan av sammanhang.

Vilka är då lärdomarna vi har dragit? Med de reservationer vi anlagt förefaller det som nöjdhet i human service organisationer skapas där

- överensstämmelse råder mellan den anställdes föreställning om vilken insats arbetet kräver och verksamhetens mål och befintliga resurser
- den anställdes grundläggande arbetsvärderingar beaktas och i görligaste mån kan tillgodoses
- det finns ett arbetsklimat som understödjer ett aktivt problem- och emotionsfokuserat förhållningssätt hos den anställde.

Detta förutsätter en arbetsledning med ett genuint personalintresse. Det förutsätter också en kännedom om människors olika drivkrafter och copingstrategier så att man som arbetsledare kan fungera som översättare, motiverare, bekräftare, inspiratör och i vissa fall som broms för de anställda.

Med dylika inbyggda förutsättningar finns möjlighet att uppnå samförstånd mellan anställd och ledning, en positiv anda och lojalitet gentemot arbetsplatsen. Den anställde ges tillfälle att ventilera svårigheter och få del av olika problemlösningar och ges förutsättningar att kunna fatta egna beslut. Förståelsen och därmed hanterbarheten i arbetet ökar i en verksamhet som den anställde finner värt att investera kraft i. KASAM ökar och parallellt med detta även internal locus of control hos den anställde. Den goda arbetsplatsen är den, i vilken den anställde finner det värt att investera kraft och engagemang.

Referenser

Antonovsky A (1987) *Unravelling the mystery of health: How people manage stress and stay well.* San Fransisco: Jossey-Bass.

Björkman T & Lundqvist K (1981) *Från MAX till PIA. Reformstrategier inom arbetsmiljöområdet.* Malmö: Infotryck AB.

Bruggeman A, Grosskurth P & Ulrich E (1975) *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Verlag Hans Huber.

Cooper C & Payne R (1988) *Causes, coping and consequences of stress at work.* Chichester and New York: Wiley.

Cox T (1988) ”Editorial: Cognitive science, occupational stress and organizational health” *Work and stress*, vol 2(3), s 193–198.

Eriksson (1998) *Arbetet i människors liv.* Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

Frankenhaeuser M (1993) *Kvinnligt, manligt, stressigt.* Höganäs: Förlags AB Wiken.

Frankenhaeuser M & Ödman M (1992) *Stress en del av livet.* Stockholm: Brombergs Bokförlag AB.

Furåker B (2003) *Arbetsplats, arbete och arbetstillfredsställelse. Arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse.* Göteborg: Göteborgs universitet, Sociologiska institutionen.

Hasenfeld Y (1983) *Human Service Organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hollingworth C, Matthews G & Hartnett O (1988) ”Job satisfaction and mood – an exploratory study” *Work and stress*, vol 2(3), s 225–232.

James L, Hater J, Gent M & Bruni J (1978) ”Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology” *Personal Psychology*, vol 31, s 781–813.

Karasek R (1979) ”Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign” *Administrative Science Quarterly*, vol 24, s 285–308.

Larsen T (2000) *Kommunerna som arbetsgivare.* Göteborg: Grafikerna Livréna i Kungälv AB.

Lazarus R & Folkman S (1984) *Stress, Appraisal and Coping.* New York: Springer.

Locke E (1976) ”The nature and courses of job satisfaction” i Dunnette M (red) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology.* Chicago: Rand McNally.

Månsson E (2004a) *Dagens lärare – klämd mellan oförenliga krav?* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Månsson E (2004b) *Hur mår vi? En psykosocial arbetsmiljöundersökning inom Barnsjukvården i Lund.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Månsson E (2005) ”Balancing efforts and rewards makes work coherent: A qualitative study about healthy teachers” Manuskript.

Pallant JL (2002) ”Sense of coherence, wellbeing, coping and personality factors: Further evaluation of the sense of coherence scale” *Personality and Individual Differences*, vol 33, s 39–48.

Pousette A (2001) *Feedback and stress in human service organizations.* Göteborg: Vasastadens bokbinderi AB.

Rizzo J, House R & Lirtzman S (1970) ”Role conflict and ambiguity in complex organizations” *Administrative Sciences Quarterly*, vol 15, s 150–163.

Rotter JB (1966) *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. (Vol. 80) Psychological monographs: General and applied.* Washington D.C.: The American Psychological Association.

Siegrist J (1996) ”Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions” *Journal of Occupational Health Psychology,* vol 1(1), s 27–41.

Spector P (1986) ”Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work” *Human Relations,* vol 39(11), s 1005–1016.

Tobin D, Holroyd K, Reynolds R & Wigal J (1989) ”The hierarchical factor structure of the coping strategies inventory” *Cognitive Therapy and Research,* vol 13(4), s 343–361.

van Vegchel N, de Jonge J, Bosma H & Schaufeli W (2005) ”Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies” *Social Science & Medicine,* vol 60(5), s 1117–1131.

4. Klientarbetets betydelse för upplevelsen av arbetsmiljön

– en studie av socialsekreterare

Sandra Jönsson

Inledning

Human serviceorganisationer är ett samlingsbegrepp för organisationer som på olika sätt arbetar i nära kontakt med människor. I litteraturen menar man att denna typ av organisationer skiljer sig från andra organisationer där fokus inte i lika stor utsträckning ligger på den enskilda individen.

I dessa organisationer är klienten och relationen mellan den anställde och klienten en viktig aspekt när det gäller upplevelsen av arbetssituationen. Studier har bland annat visat att ärendemängd/klientbelastning, det vill säga antalet klienter som man träffar under en viss period, antalet timmar som den anställde tillbringar tillsammans med klienten, eller den andel tid som läggs på klientrelaterat arbete kan ha negativ påverkan på hur den anställde upplever sin arbetsbelastning (Koeske m fl 1989; Stjernö 1983). Stjernö (1983) visade i en studie av socialarbetare att de personer med stor del klientrelaterat arbete upplever högre stressnivåer än de socialarbetare som spenderar mindre tid i interaktion med klienter. Enligt Koeske med flera (1989) representerar en hög arbetsbelastning en krävande arbetsmiljö som under vissa omständigheter kan utsätta socialarbetaren för stress. En långvarig arbetssituation innefattande en känsla av hög stress kan leda till emotionell utmattning.

Resultatet av en studie kring socialsekreterares psykosociala arbetsmiljö (KVAR-enkäten) visade att 62 procent av de tillfrågade upplever en hög arbetsbelastning och lika många upplever att de ibland fick uppgifter utan tillräckliga resurser att slutföra dem. I studien rapporterade nästan samtliga deltagare (96 procent) att arbetets svårighetsgrad är hög. Resultatet indikerade även att majoriteten (70 procent) upplever optimism i klientarbetet, medan 40 procent upplever att de ibland eller ofta känner sig omotiverade i arbetet med klienterna (Jönsson m fl 2003).

I många studier redovisas resultat som beskriver hur socialarbetare som grupp upplever arbetsmiljön. I dessa redovisningar saknas dock ofta analyser kring de likheter och skillnader som kan tänkas finnas inom gruppen. Utgångspunkten i denna studie är att studera förhållandet mellan grad av klientarbete och psykosocial arbetsmiljö inom socialtjänsten. Syftet är att undersöka om aspekter såsom arbetsbelastning, arbetstillfredsställelse, meningsfullhet, tydligheten i de organi-

satoriska målen, kontroll i arbetet, socialt stöd och ledarskap skiljer sig åt mellan socialsekreterare som har hög, mellan eller låg grad av direkt klientkontakt.

Klientarbete och relationer

Som beskrivits tidigare är relationen till klienten en viktig aspekt inom många human serviceverksamheter (se även kapitlet av Leppänen). När människor kommer i kontakt med denna typ av organisationer definieras de som klienter (patienter, elever, arbetssökande) och blir då råmaterialet i en förändringsprocess. I denna process är klienten en aktiv part som har förväntningar, önskemål och en egen vilja. Det faktum att klienten är en agerande part påverkar både arbetsprocessen och utfallet av arbetet.

Inom socialt arbete utförs stora delar av arbetet i relation till klienterna och dessa relationer skulle därför kunna beskrivas som kärnan i arbetet (Acker 1999; Billquist 1999; Lloyd m fl 2002). Socialarbetare blir ofta involverade i klienternas livssituation och relationen mellan den anställde och klienten kan ibland bli tät och förtrolig. I arbetet med klienten kan ett antal viktiga, existentiella och moraliska frågor gällande klientens integritet, arbete och finansiella situation aktualiseras (Hallsten 1983; Stjernö 1983). I denna typ av arbete kan det även skapas ett krav på personligt engagemang som inte är lika tydligt i andra typer av arbeten. I socialt arbete där arbetsuppgifterna ofta är emotionellt krävande måste ibland beslut tas i öppen konflikt med klienterna. Öppen eller dold fientlighet komplicerar interaktionen med klienten och kan skapa en situation präglad av hot och obehag (Hallsten 1983).

När det gäller klienternas påverkan på personalens upplevelse av arbetssituationen visar resultaten av en studie av behandlingsassistenter att klienterna är en viktig bidragande orsak till upplevelsen av framgång och misslyckande i arbetet. När det finns möjlighet att samtala med klienter eller när personalen har möjlighet att förbereda klientrelaterade aktiviteter upplevs arbetet som framgångsrikt och tillfredsställande (Jönsson 2004). I en annan studie av behandlingsassistenter på ett hem för kvinnliga drogmissbrukare blev vikten av att ha goda arbetsrelationer till klienterna tydlig. För att behandlingen skulle fungera på ett tillfredsställande sätt och för att klienterna skulle utvecklas på ett positivt sätt var det viktigt att spendera tid och lära känna klienterna (Laanemets 2002).

Inom socialtjänsten kan omfattningen av klientrelaterat arbete variera. En del socialarbetare träffar enbart sina klienter sporadiskt medan andra spenderar stor del av sin arbetstid i nära interaktion med klienterna. I relationen mellan human servicearbetaren och klienten är aspekter som varaktighet och närhet två dimensioner som präglar klimatet i relationen. Ju mer tid human servicearbetaren spenderar med en klient ju mer personlig blir relationen (Johansson 1992).

I en studie om arbetsrelaterad stress tydliggjordes att den största källan till både arbetstillfredsställelse och stress låg i arbetet med klienterna. Relationerna

till klienterna och de känslomässiga delarna av arbetet rapporterades vara mer problematiska och mer stressande än de praktiska uppgifterna (Bartolodus m fl 1989). Alltså, förhållandet mellan den anställde och klienten är en viktig källa för både motivation och arbetstillfredsställelse likväl som för stress och sjukdom.

Psykosocial arbetsmiljö

Studier har visat att socialarbetare är en riskgrupp när det gäller stress och burn-out (Egan 1993; Gilbar 1998; Um m fl 1998). En förklaring till detta kan vara att många delar av det arbete som utförs inom ramen för socialt arbete kan i sig vara en potentiell stressor. Andra relevanta faktorer är relationer till klienter, arbets-belastning, relationer på arbetsplatsen och andra organisatoriska aspekter (Gibson m fl 1989; Jones m fl 1991). En annan tolkning är att socialarbetare ofta saknar resurser och personal för att kunna utföra det arbete som förväntas och krävs av dem (Jones m fl 1991; Michalski m fl 1999). Andra mer generella arbetsaspekter är låg grad av kontroll, svagt socialt stöd och svårigheter i att se resultatet av arbetet (Foster 2000; Hasenfeld 1992; Johnson 1986; Karasek m fl 1990).

Arbetskrav och arbetsbelastning. I allmänhet ställs upplevelsen av arbetskrav i relation till hur mycket en person arbetar. Men arbetskrav kan också innefatta aspekter som olika typer av arbetsbelastning och den mentala ansträngning som krävs i ett visst arbete. Hur arbetskraven upplevs beror bland annat på vilken typ av arbete som utförs och hur detta arbete är organiserat. Arbetskraven i human serviceverksamheter skiljer sig från andra typer av arbeten där arbetet inte i lika stor utsträckning fokuserar på andra människor (Söderfeldt m fl 1996). Enligt Karasek och Theorell (1990) är arbetsbelastning den aspekt som skapar den största mentala påfrestningen för flest typer av arbete.

I en studie av irländska socialarbetare visade resultatet att stora delar av den undersökta gruppen upplevde höga nivåer av påfrestning. De identifierade även specifika områden som av socialarbetarna upplevdes som särskilt stressande. Exempel på dessa var att inte ha tillräckligt med tid för att på ett tillfredsställande sätt slutföra arbetsuppgifter samt bristande resurser (Gibson m fl 1989). En annan studie visade att socialarbetares stressnivå ökande i relation till antalet svåra och problematiska klienter (Stjernö 1983).

Krav-kontroll modellen (Karasek & Theorell 1990) fastställer att psykologisk belastning inte är ett resultat från en specifik aspekt i arbetsmiljön utan från kombinationen av krav i arbetssituationen och den möjlighet som finns att möta dessa krav. Särskilt två aspekter lyfts fram: kraven som ställs på en person och grad av beslutsutrymme det vill säga kontroll i arbetet (Karasek & Theorell 1990).

Kontroll i arbetet. I krav-kontroll modellen består kontroll av två delar, handlingsfrihet och beslutsutrymme. Handlingsfrihet innefattar den utsträckning arbetet involverar lärande, kreativitet, frånvaro av rutiner samt kontroll över arbetsresultatet (Söderfeldt m fl 1997). Den andra delen, beslutsutrymme, omfattar den möjlighet en person har att bestämma över sitt jobb samt möjligheterna att påverka organisationen och arbetsgruppen. I många human serviceverksamheter uppfattas den sistnämnda aspekten av kontroll som hög. En socialsekreterare eller läkare kan i stor utsträckning bestämma när de vill ha privata samtal, ta en paus eller liknande (Hasenfeld 1983; Lipsky 1980). Enligt Dillon (1990) har socialarbetare ofta låg kontroll avseende vem de träffar, stämningen och längden i mötet med klienten samt omfånget och kravet på den expertis som krävs i de olika arbetsuppgifterna. Graden av kontroll i en human serviceorganisation kan beskrivas som hög avseende den stringenta administrativa kontrollen och kontrollen över kunskaper. Samtidigt kan kontrollen när det gäller resultaten av insatserna beskrivas som låg (Söderfeldt & Söderfeldt, 1997).

Socialt stöd. Socialt stöd är en aspekt som har visat sig skydda mot stress och burnout. Det finns olika typer av socialt stöd och i studier har man särskilt undersökt effekterna av emotionell support i relation till upplevelsen av stress (Coady m fl 1990; Himle m fl 1986; 1989; Koeske & Koeske 1989).

Enligt House (1981) genererar socialt stöd tre huvudsakliga effekter på arbete och hälsa. För det första kan socialt stöd förbättra hälsa och välmående genom att tillfredsställa de primära mänskliga behoven av trygghet, sociala relationer och önskan om att vara omtyckt. För det andra kan socialt stöd minska stressnivån på arbetet. Stödjande överordnade och kollegor kan minimera interpersonella konflikter. Den tredje effekten beskrivs som en ”bufferteffekt” som är effektiv i situationer av märkbar stress men som har litet eller inget värde för individer i mindre pressade situationer.

Himle med flera (1989) visade att emotionellt stöd från chefer och kolleger kan relateras till lägre nivåer av burnout, arbetsrelaterad stress och mental ohälsa. Forskning har också påvisat ett samband mellan emotionellt stödjande chefer och socialarbetares grad av arbetstillfredsställelse. Socialt stöd från chefer är en viktig del inom socialtjästen eftersom personalen ofta vänder sig till cheferna för att få stöd, råd och hjälp med komplicerade ärenden (Collings m fl 1996). De närmaste cheferna är också ofta delaktiga när det gäller fördelningen av ärenden och arbetsuppgifter (Pithouse 1987; Satyamurti 1981; Törngren 1996).

Arbetstillfredsställelse. Upplevelsen av arbetstillfredsställelse är en viktig aspekt att beakta både när det gäller den enskilde socialarbetarens välbefinnande och organisationens hälsa. Studier har visat att anställda som upplever arbetstillfredsställelse visar större engagemang i arbetet generellt men också i arbetet med klienterna (Acker 1999; Oberlander 1990).

Arbetstillfredsställelse är ofta definierat som ett positivt känslotillstånd som är förknippat med arbetet och kopplat till olika aspekter och krav i arbetet (Arches 1991; Butler 1990; Dressel 1982). Detta innebär att det som bidrar till arbetstillfredsställelse i en persons arbete inte nödvändigtvis har samma effekt för en annan. Alla arbeten innehåller mer än en aspekt eller dimension och individer kan uppleva olika grad av tillfredsställelse eller otillfredsställelse för var och en av dessa. Man kan vara tämligen nöjd med själva arbetet, lite missnöjd med lönen och förmånerna, och helt missnöjd med medarbetarna och arbetsledaren (Williamson 1996).

Arbetstillfredsställelse är en aspekt som i human serviceverksamheter är mer komplex än i andra typer av verksamheter. Att ha positiva attityder gentemot sitt arbete är viktigt i alla typer av organisationer men kanske särskilt viktigt i human servicearbete eftersom arbetet utförs i en mer eller mindre nära relation till klienten (Hasenfeld 1983). För socialarbetare har den arbetsrelaterade tillfredsställelsen av att hjälpa andra människor en stor betydelse för engagemanget i arbetet med klienterna. Att hjälpa människor till förändring eller att se hur klienter utvecklas är viktiga aspekter för hur socialarbetarna upplever sin arbetssituation (Acker 1999; Jönsson 2004).

I en studie av personal på ett rehabiliteringscenter blev det tydligt att de personer som uppskattade själva arbetet mer än andra delar av arbetet (till exempel lön, förmåner, bekvämligheter i arbetet med mera) var mer produktiva och mer tillfredställda än de personer som uppskattade andra typer av kontextuella aspekter (Szymanski m fl 1995).

Syfte och frågeställningar

Denna studie kan beskrivas som explorativ eftersom syftet var att undersöka huruvida upplevelsen av aspekter i arbetsmiljön såsom, arbetsbelastning, arbetstillfredsställelse, meningsfullhet, organisatoriska mål, kontroll i arbetet, socialt stöd och ledarskap skiljer sig mellan socialsekretare som har hög, mellan eller låg grad av direkt klientarbete. Ett relaterat syfte var också att se vilka aspekter som står för de största skillnaderna mellan dessa grupper.

Frågeställningarna i denna studie bygger i stora drag på de tidigare beskrivna perspektiven (hypoteser i kursiv):

1. Klientbelastning det vill säga antalet klienter som man träffar under en viss period, antal timmar som den anställde tillbringar tillsammans med klienten, eller den andel tid som läggs på klientrelaterat arbete kan ha negativ påverkan på hur den anställde upplever sin arbetsbelastning (Koeske & Koeske 1989; Stjernö 1983). *Detta innebär att socialsekreterare med hög grad av klientarbete upplever högre arbetsbelastning än socialsekreterare med låg eller mellan grad av klientkontakter.*

2. Teorier om human serviceorganisationer beskriver ofta relationen mellan den anställde och klienten som meningsfull och givande. Studier har också visat att relationen mellan de båda parterna är en viktig källa för human service-arbetarens motivation och arbetstillfredsställelse (Hasenfeld 1983). *Detta innebär att socialsekretare med hög grad av direkt klientkontakt upplever högre arbetstillfredsställelse och meningsfullhet än de som arbetar i mindre utsträckning i personlig kontakt med klienter.*
3. Teorier om human serviceorganisationer indikerar att målen i dessa organisationer ofta är övergripande, otydliga och komplexa (Hasenfeld 1983; Lipsky 1980). *Detta skulle innebära att socialsekreterare som i princip spenderar hela sin arbetstid i klientarbete upplever målen som mer tydliga och distinkta än de socialsekreterare som lägre grad av klientarbete.*
4. Socialarbetare har ofta låg grad av kontroll avseende vem de träffar, stämningen och längden i mötet med klienten samt omfånget och kravet på den expertis som krävs i de olika arbetsuppgifterna (Dillon 1990). *Detta skulle innebära att socialsekretare med hög grad av klientarbete upplever lägre kontroll än socialsekretare med mindre grad av klientkontakt.*
5. Socialsekreterare vänder sig ofta till sina chefer för att få vägledning och hjälp i arbetet (Collings & Murray 1996). Det är också ofta cheferna som fördelar arbetsuppgifter och klientärenden (Pithouse 1987). *Detta skulle innebära att socialsekreterare med hög grad av klientarbete har en mer negativ upplevelse av cheferna än de men mindre grad av klientkontakt.*
6. Emotionellt stöd från chefer och kolleger associeras med lägre nivåer av utbrändhet, stress och mental ohälsa (Himle m fl 1989). *Detta innebär att upplevelsen av socialt stöd från kolleger och chefer är lägre bland socialsekretare med hög grad av klientrelaterat arbete än bland socialsekreterare med lägre grad av klientarbete.*

Forskningsfrågan i denna studie lyder: Upplever socialsekreterare med hög grad av klientrelaterat arbete högre arbetsbelastning, högre arbetstillfredsställelse, lägre grad av kontroll, upplever de organisatoriska målen som tydligare, har mindre positiv upplevelse av chefen och känner lägre grad av socialt stöd än socialsekreterare med mellan eller låg grad av klientrelaterat arbete?

Metod

Tillvägagångssätt och deltagare

Den här studien baseras på ett frågeformulär bestående av cirka 100 frågor om organisation, styrning, ledning, klientarbete och den psyksociala arbetsmiljön.

Urvalsprocessen genomfördes i två steg (för utförligare beskrivning se antologins inledande kapitel). I det första steget valdes sex kommuner i södra Sverige ut. Dessa kommuner valdes så att de skulle representera de olika kommunerna i

regionen samtidigt som de skulle vara geografisk spridda i länet. I detta steg togs det hänsyn till två aspekter: grad av tätortsboende och population i kommunen. I det andra steget drogs ett representativt urval som var proportionellt till populationen i respektive kommun.

Totalt 525 socialsekreterare svarade på frågeformuläret, en svarsfrekvens på 73 procent. Eftersom denna studie enbart fokuserar personer som arbetar med klienter togs 42 personer som arbetar i ledande position och som av misstag fått enkäten bort från analysen. Undersökningsgruppen bestod av 80 procent kvinnor och 20 procent män. I gruppen var 34 procent under 35 år, 45 procent var i åldern 35–50 år och 21 procent var 50 år eller äldre.

Enkätfrågor

I den här studien blev 40 frågor från formuläret analyserade. De utvalda frågorna härstammar delvis från resultaten av en tidigare studie (Jönsson 2004), och delvis (cirka 50 procent) från ett redan etablerat frågeformulär: the General Nordic Questionnaire, QPS Nordic för psykologiska och sociala faktorer i arbetet (Dallner 2000). Av utrymmesskäl redovisas enbart en del av frågorna i varje kategori. De vanligaste svarsalternativen varierade från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid), 1 (väldigt missnöjd) till 4 (väldigt nöjd) eller 1 (i väldigt hög utsträckning) till 4 (i väldigt låg utsträckning).

Variabler

Bakgrundsvariabler: Den här delen innefattade frågor om kön, ålder, arbetstid, arbetets omfattning och antal anställningsår.

Grupperingsvariabel: Grad av klientarbete: ”Ungefär hur stor del av din arbetstid består av personliga kontakter med klienter?” Frågan hade fem svarsalternativ, 1 = i stort sett hela min arbetstid, 2 = ungefär två tredjedelar av min arbetstid, 3 = ungefär hälften av min arbetstid, 4 = ungefär en tredjedel av min arbetstid, och 5 = endast sporadiska kontakter.

Arbetsbelastning (sex frågor): Har du för mycket att göra?, Anser du att du hinner utföra de arbetsuppgifter du tänkt dig under dagen?, Händer det att arbetsuppgifter hopar sig i den mängd att du känner dig frustrerad?, Händer det att det inte finns tillräckligt med personal för att sköta arbetet på det sätt du önskar?

Arbetstillfredsställelse (sju frågor): Vad anser du om dina arbetstider?, Är du på det hela taget nöjd eller missnöjd med din arbetssituation?, Är du nöjd med dina nuvarande arbetsuppgifter?, Är du nöjd med kvaliteten på det arbete som du gör?, Är du nöjd med den mängd arbete du gör?

Framgång och misslyckande (två frågor): Hur ofta upplever du att du lyckas i ditt arbete?, Hur ofta upplever du att du misslyckas i ditt arbete?

Mål (tre frågor): Finns det klart definierade mål för ditt arbete?, Finns det motstridiga mål i ditt arbete som socialsekreterare?, Vet du vad som krävs av dig i arbetet?

Optimism och meningsfullhet (fem frågor): Brukar du känna dig optimistisk i ditt arbete med klienterna?, Händer det att du känner olust inför arbetet?, Händer det att du känner dig omotiverad att arbeta med klienterna?

Upplevelsen av ledning (sex frågor): Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut?, Uppmuntrar din närmaste chef dig att säga ifrån när du har en annan åsikt?, Tar din närmaste chef itu med problem så snart de uppkommer?, Fördelar din närmaste chef arbetet på ett rättvist sätt?

Kontroll (åtta frågor): Är du med och bestämmer om uppläggningen av det arbete som skall göras?, Kan du under din arbetstid fördela arbetsuppgifter på ett passande sätt?, Kan du i ditt dagliga arbete själv bestämma din arbetstakt?, Finns det utrymme för dig att ta egna initiativ i ditt arbete?, Kan du i ditt dagliga arbete själv bestämma när du ska ta paus?

Socialt stöd (tre frågor): Får du stöd och hjälp från din närmaste chef (i de övriga två frågorna byttes chef ut mot arbetskamrater och vänner och familj) när du behöver det?

Statistiska analyser

Analysen genomfördes i tre steg. (1) Med utgångspunkt från grupperingsvaribeln delades socialsekreterarna upp i tre olika grupper. Detta gjordes för att skapa ungefär lika stora grupper samt för att skapa grupper som arbetar i olika utsträckning med klienter. Chi^2-analyser gjordes för att testa olikheter gällande bakgrundsvariablerna för de tre grupperna. (2) En explorativ faktoranalys (principalkomponent med varimax rotation) genomfördes för att reducera och gruppera de oberoende variablerna. I denna analys ersattes det interna bortfallet (3,4 procent) med medelvärdet för variabeln. (3) I detta steg jämfördes arbetsfaktorerna för de tre grupperna och en diskriminantanalys genomfördes för att undersöka faktorernas relativa betydelse när det gäller att särskilja socialsekreterare som har låg, mellan eller hög grad av klientrelaterat arbete.

Resultat

Chi^2-analyser

Grupperingsvariabeln, Ungefär hur stor del av din arbetstid består av personliga kontakter med klienter?, kodades om för att skapa tre nya grupper. (1) Hög grad av klientarbete (n = 144): De som spenderar 2/3 eller hela arbetsdagen med klienter. (2) Mellan grad av klientarbete (n = 168): De som spenderar halva

arbetsdagen med klienter. (3) Låg grad av klientarbete (n = 162): De som har tillfälliga kontakter, eller spenderar högst 1/3 av arbetsdagen med klienter.

Chi^2-analyser genomfördes för att utforska skillnader för de tre gruppernas bakgrundsvariabler. Resultaten visade skillnader mellan grupperna när det gällde arbetstid och anställningsform (se tabell 4.1). De socialsekreterare som har hög grad av klientarbete (grupp1) arbetar i större utsträckning i en kombination av dag och kvällsarbete χ^2 (4, N = 474) = 21,10, p < ,001. Socialsekreterare med låg grad av klientkontakter (grupp 3) har i större utsträckning tillfällig anställning χ^2 (4, N = 474) = 11,85, p < ,05.

Tabell 4.1. Chi^2-test för bakgrundsvariabler för socialsekreterarna.

	Totalgrupp (*N* = 474)		Hög grad (*n* = 144)		Mellan grad (*n* = 168)		Låg grad (*n* = 162)		
	N	(%)	*n*	(%)	*n*	(%)	n	(%)	χ^2
Arbetets omfattning									
Heltid	418	90	127	88	143	86	148	92	2,23
Deltid	54	10	17	12	23	14	14	8	
Arbetstider									
Dagtid	411	87	110	76	151	90	150	92	
Komb. dag och kvällstid	37	8	20	14	8	5	9	6	21,10**
Annat (kvälls- eller jourarbete)	26	5	14	10	9	5	3	2	
Anställningsform									
Fast tjänst	389	82	122	85	144	86	123	76	
Tillfällig tjänst	61	13	12	8	17	10	32	20	11,85*
Annat	24	5	10	7	7	4	7	4	
Kön									
Kvinna	381	80	114	79	138	82	129	80	0,47
Man	92	20	30	21	30	18	32	20	
Ålder									
Yngre än 35 år	159	34	38	27	57	34	40		7,67
Mellan 35–50 år	213	45	69	48	80	48	64	40	
Äldre än 50 år	97	21	36	25	30	18	31	20	
Anställningsår									
Mindre än 5 år	295	63	83	59	103	62	109	68	
Mellan 5–15 år	118	25	39	28	45	27	34	21	3,49
Mellan 16–35 år	56	12	20	13	19	11	17	11	

Anmärkning: På grund av internt bortfall är det en diskrepans mellan den faktiska gruppstorleken och antalet svar för frågorna. *p < ,05. **p < ,001. Kriteriet för chi^2-analyserna var att inte mer än 20 procent av cellerna skulle ha ett förväntat värde mindre än 5.

Explorativ faktoranalys

För att reducera och gruppera de oberoende variablerna genomfördes en explorativ faktoranalys (principalkomponent med varimax rotation). I analysen av korrelationerna mellan variablerna påträffades två variabler (Händer det att du får lita på din intuition i arbetet med klienter? och Vad anser du om svårighetsgraden i dina arbetsuppgifter?) med flera icke-signifikanta korrelationer. Dessa två variabler togs därför bort från analysen (Hair m fl 1998). Det reducerade antalet vari-

Tabell 4.2. Roterade faktorladdningar (Varimax) för de 27 variablerna.

Variabler	Faktorladdning						
	1	2	3	4	5	6	7
Faktor 1: Ledarskap							
Har du förtroende för din närmaste chef?	**,86**	,13	-,07	,06	,04	,08	,02
Löser din närmaste chef de konflikter som kan…?	**,83**	,11	,00	,06	,04	,08	,03
Tar din närmaste chef itu med problem så snart…?	**,82**	,06	-,09	,03	,12	,08	,04
Får du stöd och hjälp av din närmaste chef när du…?	**,81**	,11	-,05	,12	,14	,24	,03
Uppmuntrar din närmaste chef dig att säga ifrån när du har en annan åsikt?	**,76**	,09	,03	,09	,02	,13	,05
Fördelar din närmaste chef arbetet på ett rättvis sätt?	**,75**	,13	-,16	-,01	,09	,09	-,07
Uppmuntrar din närmaste chef dig att delta i viktiga beslut?	**,74**	,19	,04	,15	-,01	,04	,05
Faktor 2: Tillfredsställelse och meningsfullhet							
Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?	,10	**,73**	,02	,11	,17	,02	,09
Är du nöjd med dina nuvarande arbetsuppgifter?	,12	**,72**	-,22	,23	,05	,08	,03
Brukar du känna dig optimistisk i ditt arbete med klienter?	,11	**,71**	-,07	,07	,08	-,02	,14
Innebär ditt arbete positiva utmaningar?	,07	**,69**	,03	,23	,10	,01	,04
Händer det att du känner dig omotiverad att arbeta med klienterna? [b]	,13	**,67**	-,11	-,18	,02	,06	,26
Händer det att du känner olust inför arbetet? [b]	,20	**,64**	-,33	,05	,05	,23	,16
Är du på det hela taget nöjd eller missnöjd med din arbetssituation?	,28	**,60**	-,28	,19	,14	,23	,02
Faktor 3: Arbetsbelastning							
Har du för mycket att göra?	-,04	,03	**,88**	-,12	,05	,02	-,04
Händer det att arbetsuppgifter hopar sig i den mängd att du känner dig frustrerad?	-,04	-,16	**,84**	-,05	-,05	-,01	-,16
Anser du att du hinner utföra de arbetsuppgifter som du tänkt dig under dagen? [b]	-,03	-,15	**,80**	-,15	-,06	,01	-,19
Händer det att det inte finns personal för att sköta arbetet på det sätt du önskar?	-,11	-,21	**,67**	-,02	-,13	,05	,22
Faktor 4:Kontroll							
Kan du bestämma över ditt arbetsschema?	,18	,13	,00	**,78**	-,04	-,06	,10
Kan du i ditt dagliga arbete själv bestämma när du ska ha paus?	,06	,09	-,14	**,74**	,11	,13	-,01
Finne det utrymme för dig att ta egna initiativ i ditt arbete?	,12	,30	-,26	**,62**	,08	,11	,00
Faktor 5: Mål							
Finns det klart definierade mål för ditt arbete?	,14	,16	-,06	,06	**,85**	,07	,05
Vet du vad som krävs av dig i arbetet?	,14	,23	-,08	,07	**,81**	-,00	,13
Faktor 6: Relationer till arbetskamrater							
Är du nöjd med förhållandet till dina arbetskamrater?	,25	,16	,09	,06	-,05	**,82**	,05
För du stöd och hjälp från dina arbetskamrater när du behöver det?	,34	,09	-,01	,10	-13	**,78**	,04
Faktor 7: Kapacitet							
Är du nöjd med din förmåga att lösa problem i arbetet?	,04	,24	-,01	,15	,05	,04	**,78**
Hur ofta upplever du att du misslyckas i ditt arbete?	,04	,22	-,16	-,05	,13	,04	**,76**
Egenvärde	7,6	3,4	2,2	1,5	1,3	1,1	1,1
Andel förklarad varians (%)	28,27	12,55	8,15	5,46	4,63	4,17	3,95
Cronbachs' alfa	,91	,85	,84	,67	,71	,69	,56

a. Siffror i fetstil visar de högsta faktorladdningarna. b. Frågor med omvänd kodning.

abler hade MSA mellan 0,72 – 0,95 och Bartletts test av sphericity hade ett chi^2-värde av 7490,38; $p < .001$. Det totala antalet frågor som användes i analysen var nu 38.

Tre kriterier användes för att behålla variabler i de påföljande analyserna; (1) varje variabel skulle ha en laddning på minst 0,50, (2) varje variabel skulle vara fri från komplexa laddningar (det vill säga andra laddningen bör inte vara högre än 0,35) och (3) inga kommunaliteter bör vara lägre än 0,50 (Hair m fl 1998).

Med utgångspunkt i dessa kriterier togs 11 frågor bort och de övriga 27 analyserades. Den slutgiltiga analysen resulterade i sju faktorer med egenvärde större än 1,0 som förklarade 67 procent av den totala variansen (se tabell 4.2). Den första faktorn (Ledarskap) förklarade 28 procent av den totala variansen medan den sjunde faktorn (Kapacitet) förklarade 4 procent.

Diskriminantanalys

Efter faktoranalysen användes socialsekreterarnas faktorpoäng i en stegvis diskriminantanalys (Wilks Lambda). Analysen genomfördes för att bestämma om statistiskt signifikanta olikheter fanns mellan faktorerna för de tre grupperna samt för att bestämma vilka av faktorerna som stod för de största skillnaderna mellan grupperna.

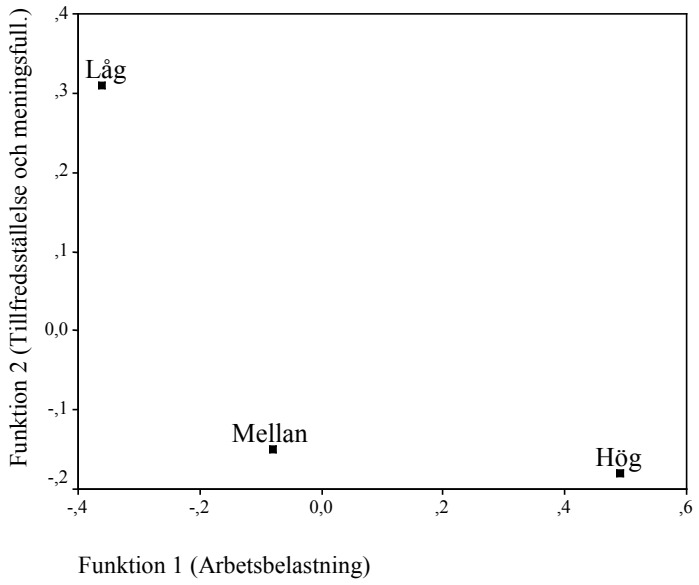
I diskriminantanalys finns två antagande: lika samvarians och multivariat normalfördelning. Box M test utfördes för att testa för lika samvarians. Resultaten visade en något olik sådan (p = 0,03). Den potentiella negativa effekten begränsas dock eftersom grupperna är relativt stora (Klecka 1980). Testet för normalfördelning (Kolmogorov-Smirnov test) visade att tre av de sju faktorerna var normalfördelade (Arbetsbelastning, Kontroll och Mål). Enligt Klecka (1980) är diskriminantanalys en tämligen robust teknik som kan tolerera en viss avvikelse från dessa antaganden.

Det första steget i analysen var att bestämma på vilka variabler de tre grupperna skiljer sig åt. Variansanalyserna (ANOVA) indikerade att två av de sju faktorerna (Tillfredsställelse och meningsfullhet samt Arbetsbelastning) hade signifikant skilda gruppmedelvärde (se tabell 4.3). De socialsekretare med hög grad klientarbete upplever högre arbetsbelastning än de som har mellan eller låg grad av klientrelaterat arbete. Upplevelsen av tillfredsställelse och meningsfullhet var högre hos socialsekreterare med låg grad av klientarbete.

Tabell 4.3. Medelvärdestest (ANOVA) för faktorerna för socialsekreterare med låg, mellan och hög grad av direkt klientarbete.

Diskriminant	Hög klient *m*	Mellan klient *m*	Låg klient *m*	Wilks Lambda	*F*	*df*1	*df*2	*p*
Ledning	,08	-,10	,07	,99	1,55	2	471	,23
Tillfredsställelse och meningsfull	-,28	-,13	,36	,93	19,16	¨	¨	,00
Arbetsbelastning	,40	-,12	-,26	,92	19,67	¨	¨	,00
Kontroll	,13	-,05	-,06	,99	1,65	¨	¨	,19
Mål	-,07	,03	-,04	,99	0,45	¨	¨	,64
Relationer till arbetskamrater	,05	-,06	-,01	,99	0,48	¨	¨	,62
Kapacitet	,07	-,04	,01	,99	0,48	¨	¨	,62

Nästa steg var att bestämma vilken av faktorerna som stod för den största skillnaden mellan grupperna. Två diskriminantfunktioner blev tydliga. Den första funktionen skilde signifikant mellan de tre grupperna χ^2 (4) = 74,91, p < ,001. Även den andra funktionen skilde signifikant mellan grupperna χ^2 (1) = 7,07, p < ,01. Den första funktionen som identifierades av faktorn Arbetsbelastning hade ett Wilks Lambda på 0,85, ett egenvärde på 0,16 och förklarade 91 procent av variansen. Den andra funktionen identifierades av faktorn Tillfredsställelse och meningsfullhet hade ett Wilks Lambda på 0,99, ett egenvärde på 0,02 och förklarade 9 procent av variansen. Figur 4.1 illustrerar gruppcentroiderna (gruppmedelvärden) för det tre grupperna på de två funktionerna.



Figur 4.1. Gruppcentroider för de tre grupperna.

Då analysen visade störst skillnad mellan låg och hög grad av klientarbete genomfördes en andra diskriminantanalys innefattande socialsekreterare med

mellan och hög grad av klientarbete. Resultaten visade att det fanns signifikanta skillnader mellan grupperna på faktorn Arbetsbelastning ($p < ,001$).

Diskussion

Tidigare studier har visat att relationen mellan human servicearbetaren och klienten är en viktig aspekt när det gäller upplevelsen av arbetet (Astvik & Aronsson 1994; Billquist 1999; Jönsson 2004). Relationen mellan dessa två parter kan påverka den anställde både positivt i form av motivation och arbetstillfredsställelse men också negativt i form av stress (Bartolodus m fl 1989; Jönsson 2004).

Resultaten i den här studien indikerar att socialsekreterare med hög grad av direkt klientrelaterat arbete upplever högre arbetsbelastning än de som har mindre del direktkontakt med klienter.

Upplevelsen av en hög arbetsbelastning kan vara en verkan av en mängd samvarierande faktorer där en viktig aspekt kan vara bristande resurser (Jones m fl 1993; Lipsky 1980; Michalski m fl 1999). För socialsekreterare med hög grad direktkontakt med klienter kan otillräckliga resurser på ett negativt sätt påverka möjligheterna att hjälpa klienten. I en situation där det inte finns möjligheter till ekonomiskt stöd, behandling eller boende kan arbetet för den enskilde socialsekreteraren upplevas som problematiskt och betungande. Resultaten av en studie kring behandlingsassistenters arbetssituation visade att upplevelsen av misslyckande och otillfredsställelse i arbetet är relaterat till situationer med otillräckliga resurser. I situationer där det inte finns tid att förbereda klientrelaterade aktiviteter eller när det inte finns utrymme att sätta sig ner och samtala med klienten upplevs arbetet som påfrestande (Jönsson 2004). Att träffa klienter med essentiella behov och att samtidigt känna att man inte kan erbjuda adekvat hjälp kan upplevas som problematiskt (Pousette m fl 2002). För många socialarbetare är önskan om att kunna hjälpa andra ett starkt motiv både i valet av yrke och i det faktiska arbetet med klienter. Detta motiv kan leda till ett alltför stort åtagande och engagemang som på ett negativt sätt kan påverka upplevelsen av stress i arbetet (Acker 1999; Egan 1993). Om organisationen inte definierar en standard för hur arbetsbelastningen skall begränsas kan det vara svårt för den enskilda socialsekreteraren att sätta gränser och avgöra när en viss arbetsinsats ska avslutas (Pousette 2001).

En annan följd av otillräckliga resurser kan vara en ökning av antalet klienter per anställd. Med begränsade resurser ökar antalet ärenden per anställd och en hög klientbelastning kan i sin tur påverka upplevelsen av den totala arbetsbelastningen (Koeske m fl 1995). Resultaten av den här studien visar just på att upplevelsen av arbetsbelastning ökar i relation till omfattningen av direkt klientarbete.

Arbetet med klienter kan vara krävande på många olika sätt. Många ytliga kontakter kan verka uttröttande eftersom fokus och uppmärksamhet måste växla från en klient till en annan. Längre och djupare kontakter kan i sin tur vara mer emotionellt påfrestande. Det faktum att de som i princip arbetar heltid med klienter upplever den högsta arbetsbelastningen indikerar att emotions- och relationsaspekter i arbetet upplevs som mer problematiska och mer komplexa än de praktiska uppgifterna (se Bartolodus m fl 1989).

Teorier om human serviceorganisationer beskriver ofta relationen mellan human servicearbetaren och klienten som viktig, givande och meningsfull (se även kapitlet av Greiff). Det finns en förutfattad mening att anställda inom dessa organisationer hellre fokuserar på och spenderar mer tid i klientrelaterat arbete än på administrativa uppgifter (Franssén 2000). Man menar att det är i relationen med klienten som human servicearbetaren stöttar, hjälper, påverkar och förändrar klientens situation.

Eftersom human servicearbetaren ofta spenderar stora delar av sin arbetstid i relation och interaktion med klienter är det särskilt viktigt att uppleva motivation och tillfredsställelse i arbetet. Om personalen känner sig fjärmade från arbetet finns det också en risk att de känner sig fjärmade från sina klienter och därmed upplever relationen som otillfredsställande (Hasenfeld 1983).

Resultatet av denna studie visar att socialsekreterare som i hög utsträckning arbetar med klienter upplever lägre arbetstillfredsställelse och meningsfullhet än de som har mindre klientrelaterat arbete. Detta indikerar att arbetet med klienter och relationen till klienterna inte sig är en tillräcklig grund för tillfredsställelse och meningsfullhet i arbetet.

En utgångspunkt i denna studie var att upplevelsen av arbetsmiljön skiljer sig åt mellan socialsekreterare som i olika utsträckning arbetar med klienter. Resultatet visar dock inga signifikanta skillnader mellan grupperna när det gäller ledning, kontroll, mål, relationer till kollegor och prestationsförmåga.

Eftersom det i teorier kring human service organisationer ofta indikeras att de organisatoriska målen är otydliga, komplexa och omfattande (Hasenfeld 1983; Lipsky 1980) var ett antagande att socialsekreterare med lägre grad av direkt klientrelaterat arbete skulle uppleva målen som mer otydliga och konfliktfulla än de som arbetar i stor utsträckning med klienter. Detta eftersom de också arbetar med andra typer av uppgifter där klienten inte på samma sätt är i fokus.

Med hänsyn till skillnaderna i upplevelsen av arbetsbelastning skulle man också kunna tänka sig att det finns skillnader gällande upplevelsen av ledningen. Inom socialtjänsten fyller arbetsledaren en viktig funktion genom att fördela ärenden och studier har visat att ledarstil och stöd från de närmaste cheferna är viktiga faktorer som påverkar hur personalen upplever sin arbetssituation (Söderfeldt & Söderfeldt 1997). Resultatet av den andra diskriminantanalysen (hög och mellan grad av klientarbete) visade dock att faktorerna ledning, till-

fredsställelse och meningsfullhet och kontroll tenderade att statistiskt skilja sig åt mellan grupperna.

Som beskrivits tidigare är det viktigt att betänka att resultaten inte enbart kan förklaras med utgångspunkt i grad av klientarbete. Resultaten visar att mycket tid i direkt klientarbete upplevs som problematiskt, men säger inget om under vilka förhållanden arbetet utförs. I denna studie mättes till exempel krav med frågor som rör kvantitativa krav och inte kvalitativa och emotionella aspekter. Är det antalet klienter, intimiteten, ytligheten, eller långvarigheten i relationen som bidrar till att socialsekreterare som i stor utsträckning arbetar med klienter upplever högre arbetsbelastning?

Det finns även andra aspekter som kan bidra till skillnaderna mellan grupperna. Arbetsuppgifterna och klientkategorierna för de olika grupperna skiljer sig förmodligen åt. För socialsekreteraren som i princip arbetar heltid (hög grad) med klient innefattar arbetet mycket relationsarbete, som till exempel samtal kring motivation och stöd. Uppdragen för socialsekreteraren som arbetar med klienter på halvtid (mellan grad) kan innefatta uppgifter såsom sociala funktioner, utbetalningar och förfrågningar. För de som enbart arbetar sporadiskt (låg grad) med klienter kan arbetet innehålla mer administrativa åtgärder såsom avslag och hänvisning till andra instanser.

Med utgångspunkt från de analyser som gjordes gällande bakgrundsvariablerna blev det tydligt att socialsekretare med stor del klientrelaterat arbete har i större omfattning än de andra två grupperna fast anställning och är äldre. Detta skulle kunna innebära att de socialsekreterare med fast anställning har en större ansvarskänsla som i sin tur kan leda till upplevelsen av hög arbetsbelastning. En annan tolkning skulle kunna vara att de personer som är äldre har en mer krävande familjesituation som också påverkar upplevelsen av krav och belastning i arbetet.

Eftersom inget standardiserat frågeformulär har använts finns det inga möjligheter att göra jämförelser med andra studier. En annan begränsning är att frågeformuläret i denna studie inte bygger på en specifik teori eller modell.

Resultaten av denna studie visar bland annat att socialsekreterare med hög grad av klientrelaterat arbete upplever högre arbetsbelastning och lägre tillfredsställelse och meningsfullhet än socialsekreterare med mindre grad av klientkontakter. Detta pekar på en situation som i det långa loppet kan påverka upplevelsen av stress och krav i arbetet. Detta understryker vikten av fortsatt forskning kring klientrelaterat arbete och organisatoriska processer.

Referenser

Acker GM (1999) ”The impact of clients’ mental illness on social workers’ job satisfaction and burnout” *Health and Social Work*, vol 24(2), s 112–119.

Arches J (1991) ”Social structure, burnout, and job satisfaction” *Social Work,* vol 36, s 193–272.

Astvik W & Aronsson G (1994) ”Hälsomässiga, psykologiska och organisatoriska aspekter på vårdbiträdesarbetet i hemtjänsten” s 20–48 i Aronsson G, Astvik W, Kilbom Å, Nygård C-H, Petersson N F & Torgén M (red) *Vårdbiträde i öppen hemtjänst och vid servicehus: En studie av fysiska, ergonomiska och psykosociala faktorer i arbetet och deras relation till fysisk funktionsförmåga, hälsa, välbefinnande och ålder.* Arbete och Hälsa 1994:32, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bartolodus E, Gillery B & Sturges PJ (1989) ”Job-related stress and coping among home-care workers with elderly people” *Health and Social Work*, vol 3(14), s 204–210.

Billquist L (1999) *Rummet, mötet och ritualerna – en studie om socialbyrån, klientarbetet och klientskapet.* Doktorsavhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: Institutionen för socialt arbete.

Butler B (1990) ”Job satisfaction: Management’s continuing challenge” *Social Work,* vol 35, s 112–117.

Coady C, Kent V & Davis P (1990) ”Burnout among social workers working with patients with cystic fibrosis” *Health and Social Work,* May, s 116–124.

Collings JA & Murray PJ (1996) ”Predictors of stress amongst social workers: An empirical study” *British Journal of Social Work*, vol 26, s 375–387.

Dallner M (2000) ”Användarmanual för QPS Nordic: Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige” Arbetslivsrapport 2000:19, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Dillon C (1990) ”Managing stress in health social work roles today” *Social Work in Health Care,* vol 14, s 91–108.

Dressel P (1982) ”Policy sources of worker dissatisfaction: The case of human services in aging” *Social Service Review,* vol 56, s 406–423.

Egan M (1993) ”Resilience at the front lines: Hospital social work with AIDS patients and burnout” *Social Work in Health Care,* vol 18, s 109–125.

Foster JJ (2000) ”Motivation in the workplace” s 302–326 i Chmiel N (red) *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective.* Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Franssén A (2000) *Omsorg i tanke och handling. En studie av kvinnors arbete i vården.* Lund: Arkiv.

Gibson F, McGrath A & Reid N (1989) ”Occupational stress in social work” *British Journal of Social Work*, vol 19, s 1–16.

Gilbar O (1998) ”Relationship between burnout and sense of coherence in health social workers” *Social Work in Health Care*, vol 26, s 39–49.

Hair JF, Anderson RE, Tatham RL & Black WC (1998) *Multivariate data analysis.* (Fifth ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Hallsten L (1983) *Utbränd i jobbet – En litteraturgenomgång av burnoutfenomenet.* Stockholm: Länsarbetsnämnden.

Hasenfeld Y (1983) *Human service organizations.* Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.

Hasenfeld Y (1992) ”The nature of human service organizations” s 3–23 i Hasenfeld Y (red) *Human services as complex organizations.* Newbury Park CA: Sage.

Himle D, Jayaratne S & Thyness P (1986) ”Predictors of job satisfaction, burnout and turnover among social workers in Norway and the USA: A cross-cultural study” *International Social Work,* vol 29, s 323–334.

Himle D, Jayaratne S & Thyness P (1989) ”The effects of emotional support on burn-out, work stress and mental health among Norwegian and American social workers” *Journal of Social Service Research,* vol 13, s 27–45.

House JS (1981) *Work stress and social support.* London: Addison-Wesley.

Johansson R (1992) *Vid byråkratins gränser – om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete.* Lund: Arkiv.

Johnson JV (1986) *The impact of workplace social support, job demands, and work control upon cardiovascular disease in Sweden.* Stockholms universitet. Stockholm: Psykologiska institutionen.

Jones C & Novak T (1993) ”Social work today” *British Journal of Social Work,* vol 23, s 195–212.

Jones F, Fletcher BC & Ibbetson K (1991) ”Stressors and strains amongst social workers: Demands, supports, constraints, and psychological health” *British Journal of Social Work,* vol 21, s 34–46.

Jönsson S (2004) *Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter. Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete?* Arbete och Hälsa 2004:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation, psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Karasek RA & Theorell T (1990) *Healthy work.* New York: Basic Books.

Klecka WR (1980) *Discriminant Analysis.* Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences 07–019. Beverly Hills CA: Sage.

Koeske GF & Kelly T (1995) ”The impact of overinvolvement on burnout and job satisfaction” *American Journal of Orthopsychiatric,* vol 65(2), s 282–292.

Koeske GF & Koeske RD (1989) ”Workload and burnout: Can social support and perceived accomplishment help?” *Social Work,* vol 34(3), s 243–248.

Laanemets L (2002) *Skapande av femininitet – om kvinnor i missbruksbehandling.* Doktorsavhandling, Lunds universitet. Lund: Socialhögskolan.

Lipsky M (1980) *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services.* New York: Sage.

Lloyd C, King R & Chenoweth L (2002) ”Social work, stress and burnout” *Journal of Mental Health*, vol 11(3), s 255–265.

Michalski J, Creighton E & Jackson L (1999) ”The impact of hospital restructuring on social work services: A case study of a large, university-affiliated hospital in Canada” *Social Work in Health Care,* vol 30, s 1–26.

Oberlander LB (1990) ”Work satisfaction among community-based mental health service providers: The association between work environment and work satisfaction” *Community Mental Health Journal,* vol 26(6), s 517–532.

Pithouse A (1987) *Social work: The social organisation of an invisible trade.* Aldershot: Avebury.

Pousette A (2001) *Feedback and stress in human service organizations.* Doktorsavhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: Psykologiska institutionen.

Pousette A & Johansson Hanse J (2002) ”Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types- a multigroup structural equation modelling approach” *Work & Stress,* vol 16(3), s 229–250.

Satyamurti C (1981) *Occupational survival. The case of the local authority social worker.* Oxford: Basil Blackwell.

Stjernö S (1983) *Stress og utbrenthed – Belastninger i arbeit med mennesker.* Oslo: Universitetsforlaget.

Szymanski EM & Parker RM (1995) ”Rehabilitation counselor work motivation, job performance, and job satisfaction: An exploratory study” *Journal of Rehabilitation Administration,* vol 19(1), s 51–64.

Söderfeldt B & Söderfeldt M (1997) ”Psykosocial arbetsmiljö i människovårdande arbete” Meddelanden från Socialhögskolan 3, Lund: Lunds universitet.

Söderfeldt B, Söderfeldt M, Muntaner C, Ocampo P, Warg LE & Ohlson CG (1996) ”Psychosocial work environment in human service organizations: A conceptual analysis and development of the demand-control model” *Social Science and Medicine,* vol 42(9), s 1217–1226.

Törngren G (1996) *Utredningar som förändringsverktyg. En idébok och slutrapport om sociala utredningar.* Upplands Väsby: Socialförvaltningen.

Um MY & Harrison DF (1998) ”Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress-strain-outcome model and an empirical test” *Social Work Research,* vol 22, s 100–115.

Williamson DA (1996) *Job satisfaction in social services.* New York: Garland Publishing, Inc.

5. Känslor i arbete med människor

Vesa Leppänen

Inledning

De som arbetar direkt med klienter får dagligen möta och hantera sina egna, klienternas och kollegornas känslor. Som exempel kan vi betrakta hemtjänstens personal. De ägnar en stor del av sin tid åt att hjälpa sjuka, handikappade och funktionshindrade människor med praktiska saker såsom städning, tvätt och matlagning (Leppänen 2005). För att de ska kunna utföra dessa sysslor behöver de leva sig in i vårdtagarnas situationer och anpassa arbetet efter dem. Ofta får de ta emot bekymmer, aggressioner och andra känslor. De bemöter dem genom att informera, lugna, trösta och så vidare. Ibland ventileras de känslor som uppkommer i arbetet med arbetskamrater och ledning, vilka då deltar i uttolkandet av vårdtagarnas och medarbetarnas känslor och uttrycker normer om vilka som är lämpliga att känna och uttrycka i olika situationer. Känslor förekommer i alla yrken men är en särskilt viktig del i arbete med andra människor.

Det huvudsakliga syftet med detta kapitel är att diskutera hur olika organisatoriska sammanhang formar de känslor som aktualiseras hos medarbetare som arbetar direkt med klienter. I det följande föreslås några begreppsliga åtskillnader som avser att visa hur medarbetarnas upplevda och uttryckta känslor är knutna till olika organisatoriska kontexter. Distinktionerna exemplifieras med observationer gjorda i olika empiriska studier.

Här fokuseras främst den offentliga sektorn. De klientinriktade yrkena inom den offentliga sektorn har stora likheter sinsemellan avseende hur arbetet, inklusive känsloarbetet, är organiserat. Även om en stor del av innehållet går att tillämpa även på många klientinriktade yrken inom den privata sektorn så begränsar vi oss här, för enkelhets skull, främst till den offentliga sektorn.

Bakgrund

Låt oss inledningsvis betrakta två grundläggande villkor för arbete med människor, oavsett om det sker inom privat eller offentlig sektor. Ett första villkor är att medarbetaren befinner sig i en position mellan organisation och klient (se även det inledande kapitlet till denna antologi). Å ena sidan ställer organisationen upp ramar för arbetet genom att rekrytera medarbetare, utbilda dem, formulera målsättningar, ge resurser för att uppnå målsättningarna och så vidare. Å andra sidan möter medarbetaren en skiftande verklighet som består av klienter som lever under skilda förhållanden, med varierande problem och med skilda förväntningar och önskningar. Medarbetaren har att anpassa de två verkligheterna till varandra;

att både förhålla sig till organisationen och till klienten. Denna mellanposition medför att medarbetaren och det lokala arbetslaget vanligtvis får ett ganska stort självbestämmande när det gäller att avgöra hur det konkreta arbetet ska genomföras (Lipsky 1980; Johansson 1997). Detta självbestämmande är nödvändigt och kan upplevas som något positivt, men kan under vissa omständigheter resultera i bekymmer, till exempel ensamhet, osäkerhet och höga krav på egna prestationer.

Ett andra grundläggande villkor är att arbetet med klienterna består av två aspekter, nämligen det rationella och det emotionella. Mötets rationella aspekt handlar om att få saker och ting gjorda. Ur detta perspektiv består klientarbetet av åtminstone följande tre delar (Abbott 1988, s 40 ff). För det första undersöker medarbetaren problemet. För det andra betänker medarbetaren problemet och fattar beslut om vad som bör göras. Denne samlar in relevant information, pratar med klienten om vad som kan/bör göras och fattar beslut. För det tredje åtgärdar medarbetaren problemet. Denne utför olika åtgärder som riktas mot klienten eller dennes omständigheter. Olika yrkesgrupper ägnar olika mycket tid åt de olika delarna. En läkare ägnar större tid åt att undersöka och ställa diagnos än en sjuksköterska, vilken i sin tur ägnar relativt mycket tid åt att åtgärda olika problem. Arbetets rationella dimension innebär att medarbetaren betraktar klienten som ett slags föremål för arbetet.

Arbetets emotionella dimension handlar om att möta och påverka känslor som väcks av arbetet hos sig själva, klienterna och andra. Eftersom arbetet ofta innebär att medarbetaren arbetar med viktiga och känslomässigt laddade aspekter av klienternas liv får de också hantera de känslor som uppkommer. Men ofta använder medarbetaren också känslor som arbetsredskap för att utföra arbetet. Känslor blir då redskap i det rationellas tjänst.

Medarbetare i människobehandlande organisationer gör ofta åtskillnad mellan det rationella och det emotionella innehållet i arbetet. I en studie av Försäkringskassans rehabiliteringssamordnare och utredare visas hur personalen betonar att det är viktigt att både ha en god förmåga att lösa problem och att vara empatisk: ”En god problemlösningsförmåga behövs för att se möjligheter och den egentliga orsaken till sjukskrivningen.” Och vidare:

> Empatisk förmåga är nästan en förutsättning för att kunna leva sig in i olika försäkrades situationer och att sympatisera med dem, så att relationen känns bra för båda parter (Carlsson m fl 2003, s 28).

Inom forskningen om den sociala omsorgen har man också gjort en åtskillnad mellan det praktiska/rationella och det emotionella innehållet i arbetet. Waerness (1983) har gjort en åtskillnad mellan ”sörja för” (att hjälpa) och ”sörja med” (medkänsla). Ungerson (1983) har gjort en åtskillnad mellan ”caring for” (sörja för; att tillfredställa behov) och ”caring about” (att bry sig om; ett mer långsiktigt åtagande som inbegriper engagemang). James (1992) skiljer mellan det fysiska och det emotionella arbetet.

Mot dessa bakgrunder framstår det som angeläget att undersöka känslornas roll i arbete med människor. Vad är känslor? Vilka känslor väcks? I vilka sammanhang förekommer de? Vilka normer och regler finns det för vilka känslor som bör upplevas och uttryckas? Kan känslorna vara bekymmersamma? Leder de till psykisk och somatisk ohälsa?

Det har blivit allt vanligare att befolkningen uttrycker att de lider av arbetsrelaterade besvär som sammanhänger med känslor – till skillnad från olika former av direkt fysisk påverkan av hud, muskulatur, andningsvägar, och så vidare. En intervjuundersökning visar mer än en fördubbling av ”stress, psykiska påfrestningar” från 1995 till 2003 (SCB 31/1, 2005). En annan undersökning av sjukfall med mer än 90 dagar lång sjukskrivning visar att yrkesgrupper som har flest ”mentala diagnoser” återfinns inom den offentliga människovårdande sektorn, till exempel bland barnmorskor, sjuksköterskor, läkare, barnskötare, lärare, förskollärare och fritidspedagoger, personal inom socialt arbete och omsorgsarbete med flera (AFA 2004). Eftersom det är yrken som involverar en hög grad av möten med klienter som resulterar i ohälsa så framstår det som viktigt att undersöka vilka känslor som aktualiseras i möten med klienter, hur organisatoriska förhållanden påverkar dem och hur de kan bli bekymmersamma.

Översikt

Resten av detta kapitel består av fyra delar. I den första delen diskuteras hur känslor förekommer både som upplevelser hos enskilda individer och som institutionaliserade interindividuella processer. De individuella känslorna är till stor del resultat av individens interaktion med den sociala omgivningen, det vill säga socialt samspel där denne använder sina förmågor till rollövertagande och empati. De känslor som förekommer som interindividuella processer är institutionaliserade som regler och normer om förväntade sätt att reagera i olika situationer. Ett exempel är begravningar, som är oerhört ritualiserade avseende när och hur känslor skall uttryckas. Ett annat exempel är de olika förväntningar som finns på män och kvinnor om vilka känslor som skall upplevas och uttryckas. Ett tredje exempel är de olika förväntningar som finns på medarbetare i olika organisationer om vilka känslor de bör uppvisa i olika sammanhang.

I den andra delen diskuteras sålunda hur känslor aktualiseras i tre olika organisatoriska sammanhang hos medarbetare som arbetar direkt med klienter i offentliga organisationer. Först diskuteras hur medarbetare möter förväntningar från organisationernas ledningar avseende vilka känslor som bör upplevas och uttryckas. Sedan diskuteras hur känslor aktualiseras i medarbetarens formella och informella möten med kollegor och första linjens arbetsledning. Eftersom medarbetarna har ett relativt stort självbestämmande avseende hur arbetet ska utformas kommer möten med kollegor och första linjens arbetsledning att bli viktiga emotionella arenor. I dem ventileras upplevelser av klienter och av

ledning. I dem skapas och förmedlas normer om emotionella förhållningssätt i arbetet. Slutligen diskuteras hur känslor aktualiseras i möten med klienter.

I den tredje delen lämnar vi de interindividuella sociala emotionella processerna och diskuterar istället innehållet i medarbetarnas känslor. De är resultat av primär socialisation (till exempel könssocialisation), sekundär socialisation (till exempel yrkesutbildning) och av erfarenheter av möten med klienter, kollegor och ledning.

I den fjärde delen diskuteras hur möten med klienter, i kombination med olika organisatoriska förhållanden inom den offentliga sektorn, kan leda till bekymmer hos enskilda medarbetare. Fokus ligger på hur arbetets innehåll och villkor kan skapa spänningsfyllda känslor hos medarbetarna. Texten bör ses som en inventering av organisatoriska förhållanden som kan leda till bekymmer hos medarbetarna. Flera av dem kan också uppkomma hos medarbetare som inte arbetar direkt med klienter, men de accentueras när arbetet involverar klienter. Exemplen som ges bör ses som illustrationer av tankegångarna och några anspråk på generaliserbarhet görs inte här.

Känslor som individuella och sociala fenomen

I det följande diskuteras hur känslor både kan förekomma som interindividuella sociala processer och som individuella fenomen. Först diskuteras två grundläggande egenskaper hos alla sociala aktörer, nämligen förmågan till rollövertagande (inlevelse i den andres tankar) och empati (inlevelse i den andres känslor). Därefter diskuteras begreppet känsla samt skillnaden mellan individuella och interindividuella känslor.

Rollövertagande

Förmågan att ”överta den andres roll” är grundläggande för individens deltagande i sociala sammanhang. Individen behöver ha förmåga att överta den andres roll för att kunna delta i social interaktion (Mead 1934). Eftersom föremålet för arbetet inom människobehandlande organisationer är just människor ställer det särskilda krav på medarbetarna att ha förmåga till rollövertagande. Inom dessa yrken krävs att medarbetarna ska kunna överta klienternas roller, att vara ”karaktärsanalytiker” (Mills 1951, s 185; Leidner 1993).

När en individ övertar den andres roll använder denne sin tidigare förvärvade kunskap (både teoretisk och praktisk-erfarenhetsmässig) om hur den andre kan förväntas tänka och reagera när olika handlingar riktas emot denne. Individen försöker överta den andres kunskaper och se handlingarna ur den andres perspektiv.

Rollövertagande gör det möjligt att i viss mån förutsäga konsekvenserna av egna handlingar som riktas mot den andre. Den individ som övertar en annans roll kan anpassa sina handlingar mot den andre enligt sina föreställningar om den

andres kunskaper och troliga reaktionsmönster. Rollövertagande gör det därför möjligt att anpassa egna handlingar så att chansen ska öka för att den andre ska reagera så som man själv önskar. Man kan vara ”strategisk”.

Rollövertagande innebär att individen övertar aspekter av den andres roll som är av betydelse för de egna projekten. Rollövertagande är därför selektivt. För människoarbetaren innebär det att rollövertagande primärt styrs av dennes målsättningar med mötet. En läkare sätter sig in i helt andra aspekter av klientens situation än vad en polis eller socialarbetare gör. Man kan säga att rollövertagandet blir lika omfångsrikt som det krävs för att få arbetet gjort.

Rollövertagande innebär inte nödvändigtvis att man ”håller med” eller ”sympatiserar” med den andre. Man behöver inte vara ense med den andre för att rollövertagande ska ske. Tvärtom kan rollövertagande vara mycket intensivt vid konflikter.

Empati

Empati är en annan grundläggande förmåga som används av individen i social interaktion. Medan rollövertagande handlar om att inta den andres tänkande och förutsäga dennes handlande, innebär empati att man använder sina egna känslor, naturligtvis i kombination med rollövertagande, för att ”läsa av” den andres känslor. Den empatiska upplevelsen har i litteraturen beskrivits som ”en plötslig kunskap om och förståelse för en annan människas känsloläge” (Holm 2001, s 74). Att vara empatisk innebär att man hos sig själv söker efter känslor som möjligen kan återfinnas hos den andre och att man testar om de är överensstämmande. Detta testande sker i interaktion med den andre. Man lyssnar, ser och frammanar känslor hos sig själv. Dessa känslor blir föremål för testning genom att man riktar handlingar mot den andre och lyssnar och ser på den andres reaktioner.

Den empatiska förmågan stärks när

> vi kan släppa litet på vårt vanliga kontrollerande, logiska tänkande och därmed få större tillgång till fantasier och ett mer primitivt, bildmässigt tänkande som är viktigt för att nya kreativa uppslag om den andres känslor ska få komma fram (Holm 2001, s 73).

Därmed skiljer sig den empatiska förmågan från förmågan att kognitivt ta över den andres roll. Att vara empatisk kräver att man släpper på det rationella, logiska, kontrollerande och tillåter sig *känna* det den andre känner.

Empati är ett komplement till rollövertagande. Om aktören ska få en fullständigare bild av den andre krävs att båda processerna är aktiverade samtidigt. Empati, liksom rollövertagande, behöver inte nödvändigtvis innebära att man ”håller med” eller ”sympatiserar” med den andre. Man behöver inte tycka om den person man är empatisk med. Empati kan, liksom rollövertagande, användas strategiskt och beräknande. Inom flertalet människobehandlande yrken använder

man empatiska förmågor för att uppnå olika arbetsrelaterade mål, till exempel i psykolog-, socionom- och lärararbete.

Individens förmåga att vara empatisk sammanhänger med en rad olika förhållanden (Davis 1996; Holm 2001, s 82 ff). Ett sådant förhållande är den individuella empatiska förmågan. Individer har olika intellektuell kapacitet, emotionell mognad, självkänsla, ansvarstagande och tilltro till andra, vilket ger olika förutsättningar för empatisk förmåga. Ett annat förhållande är egenskaperna hos den person som man försöker vara empatisk med. Det finns personer som är allmänt emotionellt oberäkneliga eller som gör motstånd för försök att empatisera med. Ett tredje förhållande har att göra med situationens beskaffenhet. Om situationen karakteriseras av starka känslomässiga reaktioner, till exempel vid ett dödsfall, kan det vara enklare att uppnå empati. Ett fjärde förhållande har att göra med relationen mellan individerna. Människor som är väl bekanta kan ha lättare för att uppnå empati än okända personer.

Empatin kan vara mer eller mindre omfattande. Den kan handla om ett enda livsområde, som när medicinsk personal diskuterar enskilda sjukdomar med patienter. Den kan också handla om flera livsområden, som när personal inom hemtjänsten får insyn i vårdtagarnas flesta levnadsomständigheter.

Empatin kan också vara mer eller mindre fördjupad. Empati kan uppstå vid ett snabbt möte mellan två individer, som när akuttandläkaren för första och enda gången möter en patient som har mycket ont. Den empati som uppstår i denna situation handlar om en mycket allmänmänsklig känsla, att ha ont, och någon djupare förståelse för just denna patients smärtor får tandläkaren inte under detta enda möte. Men empatin kan också vara mer fördjupad. Låt säga att tandläkaren har träffat patienten vid tidigare tillfällen och därför har kunskaper om patientens tidigare tandbesvär, hur just denna patient uttrycker smärtor och så vidare. I sådana fall hade empatin kunnat bli fördjupad.

Känslor som individuella och interindividuella fenomen

Rollövertagande är alltså en strävan att överta den andres kunskaper och empati en strävan att söka frammana den andres känslor hos sig själv. I realtid förekommer båda samtidigt. Men vad är då en ”känsla”?

Trots att det forskats om känslor under lång tid har man ännu inte nått någon helt enhetlig definition av begreppet (se till exempel Darwin 1872/1965 och James 1884). Det finns nästan lika många definitioner som det finns författare som berört ämnet (Thoits 1989). Några exempel på vanligt förekommande känslor är glädje, ilska, kärlek, skam, skuld, sorg, rädsla, stolthet, förakt, hat, förbittring, förnedring, kränkning, medömkan, avundsjuka, pinsamhet, äckel och förlägenhet (Dahlgren & Starrin 2004).

Thoits (1989, s 318) säger att känslor har följande beståndsdelar:

> Emotions involve: (a) appraisals of situational stimulus or context, (b) changes in physiological or bodily sensations, (c) the free or inhibited display of expressive gestures, (d) a cultural label applied to specific constellations of one or more of the first three components.

Här pekas alltså fyra komponenter ut; upplevelser av stimuli som frammanar känslor; fysiologiska reaktioner på känslor; känslouttryck med ord, gester, mimik och så vidare, samt språkliga termer som tillämpas på känslorna.

Det finns en individorienterad (främst neurologisk och psykologisk) forskningstradition som undersöker hur känslor bearbetas intra-individuellt (se till exempel Damasio 2002 och Sonnby-Borgström 2005). Vissa av dessa forskare hävdar att det finns primära känslor som är universella och möjligen resultat av människans artspecifika evolution (Ekman & Friesen 1986; Thoits 1989).

Men ofta hävdar man att det finns ”sekundära känslor” som varierar beroende på de sociala kontexter där de förekommer. Tomkins (1984) urskiljer en rad ”basaffekter”: intresse-upphetsning, välbehag-glädje, förvåning-överraskning, rädsla-skräck, ledsnad-förtvivlan och vrede-raseri (se även Sonnby-Borgström 2005). Tre så kallade ”överlagringsaffekter” är blandningar av dessa basaffekter och reglerar sociala relationer, nämligen avsky, avsmak och skam. Inom denna forskning har man också undersökt hur långvariga känslor är; om de är snabbt uppkomna och sedan försvinner (till exempel förvåning) eller mer långvariga (vilket kan kallas ”sinnesstämning”) eller till och med stabila drag hos personen (vilket ofta kallas ”temperament”) (Sonnby-Borgström 2005). Man har också undersökt hur intensiva känslor är, vilka delar av hjärnan som är inblandade när de uppkommer och hur kognitiva aspekter är involverade i emotionerna.

Det finns också en mer socialt orienterad forskning om känslor (inom till exempel sociologi och företagsekonomi) där man mer intresserar sig för hur känslor uppkommer i sociala kontexter. Istället för att fokusera hur känslor är sammanhängande med neuronala processer intresserar man sig för deras sociala kontextbundenhet. Ehrlich Martins (1999, s 112) definition av känslor återspeglar detta synsätt:

> Emotions are feelings that people experience, interpret, reflect on, express, and manage. They arise through social interaction; are influenced by social, cultural, interpersonal, and situational conditions; and are managed by workers along with physical and mental labor on the job.

Inom denna forskning hävdar man ofta att det råder en stor variation avseende vad som stimulerar känslor, hur man upplever dem, tolkar dem, uttrycker dem och etiketterar dem språkligt. Man säger också att det finns en stor mängd termer som beskriver känslor och att de flesta av dem kan peka ut ett flertal olika känslor (Van Maanen & Kunda 1989). Det finns forskare som hävdar att indi-

vider kan lära sig uppleva och beskriva lika många olika känslor som sociala situationer de möter i sina liv (Rafaeli & Sutton 1989, s 7).

Men också inom en stor del av denna forskning framhäver man ett, i grunden, individualistiskt känslobegrepp. Enligt Ehrlich Martins (ibid) definition är känslor, även om de är påverkade av olika sociala förhållanden, fenomen som återfinns på den individuella nivån: ”Emotions are feelings …” Med andra ord är känslor något som återfinns i individers upplevelser och resultat av interindividuella processer. Det är dessa som här kallas *individuella känslor.*

Men känslor förekommer, som ovan sagts, inte endast på denna individuella nivå. Känslor förekommer också som överindividuella mönster vilka individer har att förhålla sig till. De förekommer då som normer, regler, rollförväntningar och så vidare, vilka finns utanför de enskilda individerna som ett slags ”objektiva” strukturer som individerna har att förhålla sig till. Känslor kan vara sociala fakta. Det är dessa som här kallas *interindividuella känslor.* I detta kapitel undersöks, som sagt, interindividuella känslor i vissa särskilda sammanhang, nämligen hos medarbetare som arbetar direkt med klienter i offentliga organisationer.

Organisatoriska känslor

Ofta framställs organisationer som rationella konstruktioner. Mål ställs upp och information insamlas, bearbetas och övervägs innan beslut fattas om vilka medel som ska användas för att uppnå dem. Ofta glömmer man bort känslornas roll i dessa rationella processer (Dahlgren & Starrin 2004, s 173).

Man kan förstå känslornas relation till dessa rationella organisationer på tre olika sätt (Fineman 2000, s 11). För det första, känslor kan ses som något som *inkräktar* i den rationella organisationen. Känslor ses då som grus i det rationella maskineriet; något som påverkar beslut på irrationella sätt. För det andra, känslor *tjänar* den rationella organisationen. Känslor ses då som smörjmedel åt det rationella. De hjälper till vid fastställande av mål och vid val av medel. De stödjer rationella processer. För det tredje, känslor ses som en *integrerad del* av rationella processer. Ur detta perspektiv finns det ingen ren rationalitet eller känsla. Vid varje givet ögonblick förutsätter de varandra och de kan åtskiljas endast analytiskt. I den organisatoriska vardagen är båda ständigt närvarande samtidigt.

Om vi i enlighet med den tredje ståndpunkten antar att känslor är ständigt närvarande i allt organisatoriskt handlande kan vi gå vidare och ställa oss frågan hur känslor är distribuerade i organisationer. Organisationer kan ses som *känsloekologiska system*. Känslor som rädsla, skam, stolthet och så vidare, förekommer i olika hög grad i olika delar av organisationer vid olika tidpunkter. Om vi tänker oss personalen vid en Försäkringskassa kan vi föreställa oss hur känsloregistret hos den enskilde tjänstemannen sammanhänger med om denne arbetar eller har paus, möter en klient eller skriver en rapport, befinner sig på ett möte med sitt arbetslag eller med sin chef. Känslor är också spridda mellan olika positioner i

organisationen. Chefen behöver sällan möta klienter och behöver därför inte aktualisera samma känsloregister som tjänstemannen som befinner sig ”vid fronten”. Inom varje organisation finns en känslomässig arbetsdelning (Van Maanen & Kunda 1989; Rafaeli & Sutton 1989).

I det följande diskuteras hur känslor aktualiseras i tre olika organisatoriska sammanhang, nämligen i möten med ledning; kollegor och lokal arbetsledning; samt klienter. I dessa tre sammanhang kan man också skilja mellan officiella och inofficiella känslor. De officiella känslorna är sådana som sker öppet och artikuleras som överensstämmande med de offentliga förväntningarna på yrkesrollerna. De inofficiella känslorna är inte överensstämmande med de officiella förväntningarna på yrkesrollerna och uttrycks vanligtvis utanför officiella sammanhang. Exempel på inofficiella känslor är när medarbetarna i arbetslag samtalar med varandra och ger uttryck för antipatier gentemot klienter och ledning.

Ledning

Känslor aktualiseras i medarbetarens relation till ledningen för organisationen både officiellt och inofficiellt. Ett exempel på inofficiella känslor i relationen mellan medarbetare och ledning kan vara medarbetarens tillit till någon outtalad överenskommelse som innebär att ledningen ”ser mellan fingrarna” när medarbetaren ägnar sig åt aktiviteter som inte ingår i dennes officiella yrkesroll. Ett annat exempel kan vara när medarbetaren upplever osäkerhet, misstro eller antipatier gentemot ledningen. I det följande lämnas dessa inofficiella känslor åt sidan och istället fokuseras de officiella, närmare bestämt organisationens försök att styra dem.

I varje organisation ställs krav på de individer som har vissa givna positioner att uppvisa vissa bestämda känslor i vissa bestämda situationer. Ledningen ställer krav på vilka känslomässiga ”självpresentationer” medarbetarna skall uttrycka (Goffman 1959; Hochschild 1983). Ofta är de dessa känslor sådana som ledningen upplever befrämjar organisationens målsättningar. Känslor blir då redskap för det rationella.

En beskrivning av arbete inom barnomsorgen visar hur det finns förväntningar på personalen om att uttrycka vissa känslor:

> Förutom de olika fysiska uppgifterna – som att tillhandahålla mat, byta blöjor, gå ut med barnen på gården – ingår som en väsentlig del i barnomsorgsarbetet starka och nära relationer, känslomässig inblandning och slitsamt engagemang. Till det emotionella arbetet hör att ge tröst och uppskattning, lyssna, ta itu med vrede och frustration, ge kärlek och trygghet. Inlevelse och tålamod är viktiga redskap i detta arbete men humor kan också vara en metod. Denna typ av arbete är dock inte lika lätt att definiera eller sätta fingret på som fysiska uppgifter och är ofta invävd i andra uppgifter (Davies 1996, s 38).

En rad olika typer av känslor räknas här upp som vanligt förekommande inom barnomsorgen; ge tröst, ta itu med vrede, ge kärlek och trygghet. Det finns förväntningar på personalen om att de ska påverka barnen genom att använda dessa känslouttryck. Också polisers arbete består av att förändra klienter med hjälp av känslouttryck. Poliser träffar sina klienter

> when they have been victimized, are injured or helpless, or are guilty and seeking escape. This means officers must restore order in volatile situations and use interpersonal skills to gain citizen compliance (Ehrlich Martin 1999).

Flygvärdinnor är en annan yrkesgrupp som använder känslouttryck för att uppvisa ”servicemindedness” eller för att lugna oroliga passagerare (Hochshild 1983).

Känsloregler är särskilt vanliga i människobehandlande organisationer eftersom medarbetarna där använder känslor som arbetsredskap (Hochschild 1983). De får betalt för att trösta, krama, uppmana, förbanna, och så vidare (Fineman 1993). Ju fler klientkontakter ett arbete innehåller, desto fler känsloregler finns det (Van Maanen & Kunda 1989). Ofta motiveras dessa känsloregler med argument som har att göra med klienternas rättigheter att få bli bemötta på vissa sätt av medarbetarna eller med argument som har att göra med effektivitet (att vissa känslouttryck gynnar vissa målsättningar i klientarbetet, till exempel i lärares eller psykologers arbete).

Organisationer ägnar sig alltså åt att disciplinera medarbetarnas känslouttryck. Ledningen kontrollerar känslouttryck genom att rekrytera ”rätt” personer (intervjuer, personlighetstest och så vidare). Grundläggande krav för anställning är att den sökande kan uppvisa rätt kropp, klädsel, språk och ”inställning” till det aktuella arbetet samt att denne tillägnat sig allmän ”social kompetens” angående hur man uppträder i möten med andra människor. Ett annat grundläggande krav för anställning brukar vara någon viss utbildning till det aktuella yrket. Vid dessa yrkesutbildningar socialiseras studenternas känslouttryck. Som exempel försöker man vid vårdutbildningar vidarebefordra normer om godhet, medkänsla, empati med mera. Organisationer som utfärdar yrkeslegitimationer uttrycker också normer om vilka känslouttryck som förväntas av dem som får legitimationerna tilldelade.

Ledningen kontrollerar känslouttryck genom inskolning, omskolning, övervakning, handledning, ritualer, manualer, feedback, sanktioner, belöningar och så vidare (Rafaeli & Sutton 1989; Ehrlich Martin 1999; Abiala 2000; Van Maanen & Kunda 1989). I många organisationer ägnar man mycken tid åt att försöka socialisera sina medarbetare till en passande känslokultur, till exempel på Tupperware, IBM, Disneyland, MacDonalds och IKEA. Ibland sker det genom att man lämnar den ordinarie arbetsplatsen och de ordinarie rutinerna för att ”ge sig av” och göra ”något annat”, till exempel bowla, äta julmiddag, ha firmafest,

åka på internat, studieresa eller liknande (Van Maanen & Kunda 1989). Under dessa utflykter skapas informella sociala band mellan medarbetarna.

De känslor som ledningen förväntar att medarbetarna ska uppvisa kan vara helt andra än medarbetarnas individuella känslor:

> Benign detachment disguises, and defends against, any private feelings of pain, despair, fear, attraction, revulsion or love; feelings which would otherwise interfere with the professional relationship (Fineman 1993).

Det finns inte något enkelt samband mellan de individuella känslorna och de som uppvisas på arbetet (Rafaeli & Sutton 1989). Medarbetarna ägnar sig därför ofta åt att undertrycka individuella känslor i arbetet (Hochschild 1983). Ett exempel är när poliser avhåller sig från leenden, skratt, aggressioner och andra känslouttryck när de gör ingripanden (Ehrlich Martin 1999). Ett annat exempel är situationer då medarbetare, trots att de blir utsatta för kränkande beteenden, inte kan eller får säga till klienterna. Personal inom vården får ibland ta emot nedsättande kommentarer från ”psykiskt sjuka”, ”drogpåverkade” eller ”dementa” utan att få svara med till exempel aggressioner.

Kollegor och lokal arbetsledning

De som arbetar direkt med klienter i offentliga organisationer befinner sig, som sades ovan, mitt emellan två verkligheter. Å ena sidan har de att förhålla sig till organisationens målsättningar och resurser. Å andra sidan har de att förhålla sig till klienter med skiftande problem och behov. Organisationerna överlämnar en stor del av ansvaret till medarbetarna att anpassa de två verkligheterna till varandra. Medarbetarna får ofta ett stort självbestämmande när det gäller att utforma de konkreta arbetsmetoderna.

Till stor del utövas detta självbestämmande i de konkreta mötena med klienterna, det vill säga när medarbetaren tolkar klienternas livssituationer och problem samt fattar egna beslut om vad som behöver göras. I många klientorienterade arbeten utövas detta självbestämmande också i arbetslagen. I dem möter medarbetaren sina kollegor och närmaste arbetsledning för att diskutera frågor som har att göra med arbetsmetoder, ledning och klienter. Man samtalar om ledningens och klienternas förväntningar på deras arbete, hur de ska förhålla sig till dem, vilka arbetsmetoder som ska användas, hur lång tid olika arbetsinsatser bör få ta och så vidare. Till stor del är möten inom arbetslagen fokuserade på arbetets rationella aspekter, det vill säga att få saker och ting gjorda.

En del av det arbete som sker inom arbetslagen består av officiellt känsloarbete. Ett exempel är när lärare i ett arbetslag diskuterar vilka känsloregler som ska råda vid möten med olika typer av elever. Ett andra exempel är när sjukvårdspersonal vid ronden pratar om hur de ska bemöta ångesten hos någon viss patient. Ett tredje exempel är när ambulanspersonal efter allvarliga olyckor ägnar

tid åt så kallad debriefing med sina kollegor. Med andra ord ägnar sig medarbetarna i arbetslag åt en stor mängd officiellt känsloarbete inom arbetslagen.

Vanligtvis uttrycks också inofficiella känslor inom arbetslagen. Ofta uttrycks de ”backstage” när ledning och klienter inte är närvarande, till exempel under raster och naturliga luckor i arbetet (Goffman 1959). Ofta finns det särskilda fysiska platser där de skapas och uttrycks. Lindgren (1992) visar hur undersköterskor och vårdbiträden inom den slutna vården ibland använder sköljrummet eller köket medan sjuksköterskorna ägnar sig åt sådant på expeditionerna och läkarna i sina tjänsterum. Inom den öppna hemtjänsten använder personalen alla möjliga platser till sådana aktiviteter, till exempel vid transporter till och från vårdtagarnas hem eller under lunchraster i grupplokalerna (Leppänen 2005). Olika arbetsplatser skiljer sig åt avseende vilka fysiska utrymmen som används till att uttrycka dessa känslor.

Ofta skapas inofficiella känslomässiga förhållningssätt gentemot klienterna. Nilsson Motevasel (2002) urskiljer, i en studie om fyra olika yrkeskårer (fastighetsansvariga vaktmästare, kvarterspoliser, distriktssköterskor och hemtjänstpersonal) mellan ”kollektivister” och ”autonoma.” De kollektiva är mer orienterade mot gemenskapen i arbetslaget och ägnar mer tid åt arbetskamraterna medan de autonoma är mer orienterade mot klienterna och är mer engagerade i deras förhållanden. Båda typerna återfinns i samtliga fyra yrken och bland både kvinnor och män. De kollektiva ägnar sig åt ”situationell omsorg”, det vill säga att ge klienterna det de har rätt till och sedan inte ägna mer tankemöda åt det. De autonoma ägnar sig mer åt ”kontinuerlig omsorg”, det vill säga att fortlöpande bry sig om klienternas förhållanden. De två typerna har olika känslomässiga förhållningssätt till klienterna.

Ofta finns det inofficiella skillnader mellan vilka känslor som förväntas uttryckas av män respektive kvinnor som innehar liknande positioner. Manlig personal på fritidshem förväntas ofta gripa in vid konflikter medan den kvinnliga personalen får åta sig mer traditionellt kvinnliga sysslor. Ehrlich Martin (1999) beskriver hur kvinnliga poliser förväntas visa mjuka känslor medan männen förväntas visa inga känslor alls eller sådana som har att göra med ilska eller misstankar. På så sätt skapas rädsla och följsamhet hos klienterna. De kvinnliga poliserna får överbrygga klienters förväntningar om att de ska vara ”mjuka” – särskilt manliga klienter – genom att vara ännu hårdare än vad de manliga poliserna skulle behövt vara i liknande situationer.

Inofficiella känslor kan stå i olika relation till de officiella. I vissa fall kan hela eller delar av arbetslaget ha en gemensam – uttalad eller outtalad – överenskommelse om känslouttryck som inte motsvaras av organisationens officiella förväntningar. Som exempel rapporteras det ibland om poliser som i grupp misshandlat anhållna eller att personal i äldreomsorgen gemensamt sänkt standarden på vården. Som parentes kan vi notera att det är möjligt att den enskilda individens ansvarskänsla för dessa beteenden är lägre när de utförs i grupp än de

skulle varit om de utförts individuellt. Det kan bero på att känslan av att vara ”en i gruppen” minskar upplevelsen av ansvar (Simmel 1901/1983).

Klienter

Känslor aktualiseras också vid den direkta sociala interaktionen med klienterna och de kan bli ganska starka. En ganska självklar anledning är att arbetet inriktas mot just klienter, andra människor. De har egna kunskaper och känslor knutna till problemen och behoven och uttrycker dem vid möten med medarbetarna. Medarbetarna kan leva sig in i hur klienterna kan känna kring sina problem och behov. En sammanhängande anledning är att många klienter är utsatta eller svaga; äldre, fattiga, missbrukare, och så vidare. Medarbetarna kan se skillnaden mellan det liv klienterna lever och de egna föreställningarna om ”ett drägligt liv”. En annan sammanhängande anledning är att tjänster som levereras ofta är viktiga för klienterna och att klienternas reaktioner därför kan bli mycket starka.

Vi kan då gå vidare och fråga oss hur olika typer av klientrelationer återverkar på de känslor som förekommer i dem. Om vi exempelvis jämför en undersköterska i den öppna hemtjänsten med en patrullerande polis finns det en lång rad skillnader avseende typ av klientrelationer och känslor som aktualiseras. Här föreslås några grundläggande parametrar med vilka olika typer av klientrelationer kan undersökas: (i) Tid: Hur lång tid träffas man vid varje enskilt möte? Hemtjänstens personal träffar sina klienter mellan 1 minut och 2–3 timmar, beroende på arbetsuppgift. Det gör poliser också. (ii) Relationens längd: Träffas man någon enstaka gång eller träffas man flera gånger? Personalen inom hemtjänsten träffar i allmänhet sina klienter vid ett flertal tillfällen medan de patrullerande poliserna oftare träffar klienter vid enstaka tillfällen. (iii) Plats: Sker mötet i organisationens lokaler, hemma hos klienten eller på annan plats? Hemtjänstens personal träffar oftast klienter i deras hem. Poliser kan träffa klienterna på vilken plats som helst. (iv) Deltagare: Är man ensam med klienten? Har man sällskap med någon kollega när man möter klienten? Möter man flera klienter? Hemtjänstens personal, liksom polisen, kan vara flera ensam eller flera när de träffar en enstaka klient. Poliser träffar ibland flera klienter samtidigt. (v) Vad är arbetet inriktat på att påverka? Klientens moral eller psyke? Klientens beteende? Levnadsvillkor? Kropp? Hemtjänstens personal kan vara inriktade på att förändra samtliga dessa aspekter. Poliser är ofta inriktade på att förändra beteenden, i synnerhet att hindra oönskade beteenden. (vi) Grad av professionalitet: Vem har rätt att definiera problemets art och vad det kräver för lösning? Medarbetaren eller klienten? Organisatoriska regler? Hemtjänstens personal har viss grad av professionalitet avseende den medicinska delen av arbetet, men mindre avseende den sociala omsorgen. Poliser följer i allmänhet regler, men kan prioritera mellan vilka som ska följas. (vii) Grad av självbestämmande hos klienten: Är det som görs en följd av ett organisatoriskt beslut som påtvingas klienten eller en följd av

att klienten efterfrågar det? Hemtjänsten tvingar sällan klienter till något. Poliser kan tvinga klienterna till olika saker. Om man med hjälp av dessa (och andra) parametrar jämför olika yrken ser man att klientrelationerna skiljer sig åt på avgörande punkter. Därmed skiljer sig också grad och typ av emotioner aktualiseras.

Hur som helst, de som arbetar med människor utvecklar olika samspelsmässiga rutiner för att hantera de känslor som aktualiseras i mötet med klienterna. Ett exempel är att sjuksköterskor ofta lär sig hur man kan uppmuntra patienter att berätta om problem eller undvika att oroa patienter när man ger dem besked om olika mätvärden (Leppänen 1998). Ett annat exempel är när lärare i skolan medvetet avhåller sig från leenden och andra positiva känslor vid de första mötena med barnen för att bibehålla makten i klassrummet. Detta speglas i en lärares motto: ”Inte ett leende före oktober”.

En stor del av dessa samspelsmässiga rutiner är så kallad ”tyst kunskap”. Medarbetare använder sig regelbundet av dem, och gör det med framgång, men kan inte själva verbalisera exakt hur de gör när de använder dem. Men genom sociolingvistisk forskning blottläggs dessa rutiner allt mer, vilket innebär att man inom organisationerna kan undervisa om dem, sätta standards samt utvärdera medarbetarnas handlande efter dessa standards. Med andra ord leder en ökad medvetenhet om samspelsmässiga processer i möten mellan organisationsföreträdare och klienter till att en allt större del av medarbetarnas interaktion med klienterna blir officiell och föremål för kontroller från ledningens sida.

Men samtidigt sker ofta också inofficiell social interaktion mellan medarbetarna och klienterna. När medarbetaren möter klienten händer det att denne interagerar med klienter på sätt som inte är sanktionerade officiellt. Som exempel skapas ibland så starka vänskapliga band mellan personal och vårdtagare inom hemtjänsten att personalen gör mer än vad som förväntas av dem officiellt. Ibland ger man vårdtagarna mer tid och gör mer för dem än vad som beslutats officiellt. Man lyssnar, tröstar, lagar extra god mat, håller i handen, masserar och till och med besöker dem under sin fritid för att hjälpa dem. Men å andra sidan skapas ibland också ett så starkt ogillande att personalen surar, snäser, skriker eller nyper dem (Leppänen 2005).

Medarbetarens individuella känslor

Vi ser alltså hur medarbetarna utför känsloarbete i tre olika organisatoriska sammanhang – i möten med ledning, kollegor och klienter – samt hur det kan vara officiellt och inofficiellt. Låt oss nu diskutera innehållet i medarbetarnas individuella känslor.

De som arbetar med klienter är utsatta för situationer där känslor blir aktuella oftare än de som arbetar inom yrken där man inte träffar klienter. Klientarbetet kommer att påverka medarbetarens individuella känslor:

> The more emotional labour involved in a particular work role, the more troublesome work identity becomes to the role holder. Because emotions are involved, at least on the surface, the more difficult it is for individuals to distance themselves from the tasks at hand. Emotional labour inevitably calls for some self-investment in the role. As such, the ability to "psych one's self up (or down)", "to put one's heart into it", "to get tough", "to have an iron gut", "to be warm (or cold)", "to show concern for the misfortunes of others" become artful performances that over time may become self-defining (Van Maanen & Kunda 1989, s 55).

Människoarbetarna har ibland till och med kallats för ”det emotionella proletariatet” (Macdonald & Sirianni 1996).

Medarbetarens individuella känslomässiga responser på klientarbetet kan delas in i två typer. Dels kan det uppstå parallella responser, det vill säga känslor som liknar dem som klienten har (Holm 2001, s 88; Freud 1986). Som exempel kan medarbetaren bli ledsen när klienten är ledsen. Dels kan det uppstå reaktiva responser. De är känslor som frammanas av medarbetarens reaktion på de känslor som först frammanades hos denne. Om klienten är ledsen så kan medarbetaren uppleva ledsnad, men även, om denne till exempel upplever ledsnaden obefogad, andra känslor, till exempel ilska över den andres ”obefogade gnällighet”.

Medarbetaren kan också överföra känslor, det vill säga när

> känslor, önskningar, fantasier, attityder, föreställningar och förväntningar, som egentligen hör samman med personer från det förflutna, i synnerhet viktiga personer från den tidiga barndomen, riktas mot en person i nuet. […] Exempel på överföring är när vi grips av till synes oförklarliga antipatier eller sympatier visavi någon vi möter (Holm 2001, s 25).

Medarbetaren tillskriver klienten egenskaper som denne egentligen inte har, vilket ger konsekvenser för de känslor som skapas och uttrycks.

Klientens beteende påverkar naturligtvis också de känslor som skapas under mötet. Om vårdbiträdet i hemtjänsten möter tacksamhet istället för otacksamhet eller önskningar istället för krav så kommer mötet att få en helt annan känslomässig ton (se också Mars & Nicod 1984 som studerat möten mellan restaurangpersonal och kunder).

Men de individuella känslorna är till stor del också resultat av personlighet samt primär och sekundär socialisation. Låt oss här göra en rad allmänna iakttagelser om vilka individuella känslor som medarbetare kan bära med sig in i arbetet i offentliga människobehandlande organisationer.

Många som söker sig till dessa yrken har en vilja att arbeta med människor. Som exempel anser många lärare att det meningsfulla i arbetet består av att de får möta elever; se dem växa upp moraliskt; lära dem saker; se dem behärska saker (Månsson 2004, s 28). Denna ambition att arbeta med människor kan leda till att

det finns en viss självselektion avseende vilka som söker sig till dessa yrken (se även Abiala 2000, s 53). Förmodligen är det individer med stark verbal läggning, vilja att interagera med andra, empatisk förmåga och så vidare som söker sig till dem. Antalet sökande till många av utbildningarna till yrken såsom sjuksköterska, lärare, socionom är stort trots att den ekonomiska belöningen är relativt liten.

Många medarbetare upplever att de får sin belöning genom att klienterna visar dem uppskattning för vad de gör. En vanlig känsla är att man ”känner sig behövd”. Man känner hur klienternas väl och ve sammanhänger med hur väl man lyckas genomföra sitt arbete, till exempel som modersmålslärare (Wigerfeldt 2004).

En stor majoritet av de som arbetar med klienter inom den offentliga sektorn är kvinnor (se inledningen till denna bok). En del forskare hävdar att det finns skillnader mellan kvinnor och män avseende benägenheten att utveckla medkänsla, sympatier och sociala relationer till klienter. Chodorow (1988) hävdar att kvinnor är mer relationsorienterade än män och att män har mer distanserade förhållningssätt till omvärlden. Nilsson Motevasel (2002, s 31) kommenterar Chodorow:

> Det vi får veta om hur en relationsorientering yttrar sig är att kvinnor frivilligt tar på sig modersfunktionen: att kvinnor upplever att de har sin viktigaste funktion inom familjen och att de där sysslar med ”känsloarbete”, samt att kvinnor i yrkeslivet söker sig till vårdande, omhändertagande yrken.

Gilligan (1982) hävdar att kvinnor och män resonerar på olika vis avseende moraliska frågor. Män tenderar att i högre utsträckning resonera mer abstrakt, distanserat och i termer av moraliska principer. Kvinnor resonerar mer kontextberoende, i termer av konkreta situationer. Nilsson Motevasel (2002, s 28 ff) ger också en översikt över den kritik som riktats mot dessa påståenden samt studier som pekar på att engagemang, kontinuitet och närhet också kan saknas i kvinnodominerad omsorg (se också Szebehely 1995; Franssén 1997).

Oavsett om kvinnor faktiskt är mer relationsorienterade än män är det ett faktum att känslor som har att göra med kärlek, omtanke, omsorg och så vidare ofta tillskrivs kvinnor (Abiala 2000, s 61). Det finns därför förväntningar på kvinnor att leva upp till dessa förhållningssätt eller åtminstone ta ställning till dem. Förmodligen aktualiseras sådana förväntningar särskilt starkt när arbetet, som inom sjukvården, barnomsorgen och hemtjänsten består av traditionellt kvinnliga sysselsättningar.

Ett förhållande som möjligen kan öka kvinnors känslor av ansvar för klienterna är att de oftare befinner sig i livssituationer som är mer lika klienternas än vad män gör: kvinnor tar större ansvar för hushållsarbete än män. De tar hand om barn i högre utsträckning än män. De tar i högre utsträckning ut föräldraledighet

än vad män gör. De stannar i högre grad hemma för vård av sjukt barn än vad män gör. De har oftare hand om barnen efter separationer än vad män har. De har lägre löner (se vidare i SCB 2004). De lever oftare i livssituationer där de är beroende av välfärdssystemen och klienterna är än mer beroende av dessa system.

Många som arbetar inom dessa yrken har också en lång utbildning där de socialiserats till yrkesnormer om godhet, medkänsla, empati, och så vidare. Inom flertalet yrkesutbildningar betonas just hur viktigt det är att vara medkännande med klienten och att uttrycka empati och sympati. Många av yrkesutövarna förväntas vara ”klienternas advokater”.

Många av medarbetarna är också knutna till professionella organisationer. Det kan ibland vara nödvändigt för att få utöva yrket, till exempel för att få vara verksam som advokat. Det finns också statliga organisationer som delar ut legitimationer, till exempel socialstyrelsen. Ofta artikulerar de professionella organisationerna normer om att man ska ”arbeta för klienternas bästa” och att man ska prioritera ”klienternas behov” (Lipsky 1980, s 72).

Här är det värt att nämna att medarbetarnas individuella känslor ofta kan vara symmetriska med de officiella. Men relationen mellan dem kan också vara asymmetrisk. Det är inte alltid som medarbetaren faktiskt känner glädje när denne uttrycker glädje, till exempel när dagisfröken tittar på barnets teckning och glatt utropar ”vad fin den är!” eller fastighetsmäklaren övertalar en kund att köpa trots att denne själv vet att det finns problem med bostaden (Wharton 1996). I sådana situationer kan medarbetare uppleva att de ”låtsas” eller ”är falska”. I dessa situationer det uppstå ”emotiv dissonans” (Hochshild 1983) vilket kan resultera i ”social överansträngning” (Abiala 2000, s 123).

Hochschild (1983) och Abiala (2000) säger att medarbetare kan ha tre olika förhållningssätt till det känsloarbete som krävs av denne: (i) Att man identifierar sig ”helhjärtat” med arbetet, det vill säga att man inte upplever att det är någon skillnad mellan ens privata och yrkesmässiga person. Denna hållning kan resultera i att man upplever kritik från klienter starkare. (ii) Att man upplever att man ”agerar”, vilket kan resultera i att man upplever sig vara ”falsk”. (iii) Att man är positiv till att se arbetet som ett slags ”scen” och där man ”agerar”. Det är möjligt att nya och yngre medarbetare börjar med den första hållningen och successivt närmar sig den tredje efter en viss tid i yrket.

Bekymmer

Inledningsvis nämndes att en grundläggande strukturell egenskap i arbete med människor är att medarbetaren befinner sig mellan klient och organisation. Klientarbetet ställer särskilda krav att använda förmågor till rollövertagande, empati samt att förstå och hantera känslor hos klienterna och sig själva. Organisationen ställer helt andra krav på medarbetaren, till exempel avseende målupp-

fyllelse, effektivitet och rättssäkerhet. Därför kan medarbetaren uppleva ett korsdrag mellan motsägelsefulla krav.

Detta korsdrag kan medföra stress, som är en följd av obalans mellan de krav som ställs på medarbetaren och dennes förmåga att hantera dem (Lazarus 1993, 1995, 1999; Lazarus & Folkman 1984; Cartwright & Cooper 1996; Dahlgren & Starrin 2004). Stress kan i sin tur leda till ”utbrändhet” (Maslach 1982/1985) och andra former av psykisk och fysisk ohälsa (Theorell 2003).

Följande avsnitt syftar inte till att beskriva dessa tillstånd av ohälsa och föreslår inte heller några lösningar på hur de kan åtgärdas. Syftet begränsas till att diskutera hur medarbetare kan uppleva några olika konflikter mellan klientarbetets och organisationens krav och hur de kan upplevas som bekymmersamma. I det följande diskuteras därför hur sympati, brådska, splittring, frustration, osäkerhet och cynism kan uppstå i arbete med människor. Som inledningsvis sades kan flera av dessa känslor också uppkomma hos medarbetare som inte arbetar direkt med klienter, men de accentueras när arbetet involverar klienter.

Sympati

Sympati karakteriseras av att en individ *tycker om* och är välvillig gentemot en annan individ. En individ måste vara empatisk för att kunna vara sympatisk, men sympati är mer än empati, nämligen att man också har en välvillig eller kärleksfull inställning till den andre.

De som arbetar direkt med människor kan under vissa omständigheter utveckla sympatier med sina klienter. Sympatierna förstärks av olika förhållanden i arbetet, till exempel att medarbetarna upplever att viljan att hjälpa klienterna är en viktig drivkraft för arbetet; att medarbetarna genom egna erfarenheter lever sig in i hur problemen upplevs av klienterna; att medarbetarna upplever att de har ansvar för olika omständigheter i klienternas liv; att arbetet ofta är fysiskt och psykiskt intimt; att man träffar klienterna många gånger och över lång tid; att medarbetarna får bemöta klienternas reaktioner på det som gjorts; och så vidare.

En följd av sympatierna kan, som ovan nämnts, bli att medarbetarna gör *mer* än organisationen förväntar sig av dem. Medarbetarna kan stanna kvar på arbetsplatsen utöver ordinarie arbetstid för att slutföra olika sysslor. Inom hemtjänsten förekommer att personal besöker vårdtagare under sin fritid (Qureshi 1990). Det händer också att de struntar i att städa för att hinna prata med vårdtagarna. Ibland gör fastighetsskötare mer för hyresgästerna än vad som ingår i deras tjänstebeskrivningar. De kan byta glödlampor åt äldre hyresgäster, småprata med dem och hålla uppsikt över förvirrade personer (Nilsson Motevasel 2002, s 78 ff).

Ofta är människoarbetare medvetna om att gränsen mellan arbete och fritid överträds. Ibland diskuterar man vad det innebär att ”gå över gränsen” eller ”inte sätta gränser”. Ofta anser man överträdelserna som nödvändiga för att man ska kunna utföra ett gott arbete. En modersmålslärare sa följande vid en intervju:

> Här måste vi vara engagerade, inte till 100 % utan till 200 %. För här händer så mycket. Det är inte bara att undervisa och så går jag hem och sedan kopplar jag av. Våra elever har mycket problem och då tänker man på dem hela tiden (Wigerfeldt 2004, s 236).

Men ofta ser man också överträdelserna som problematiska. Man säger att någon ”engagerar sig för mycket”. Man säger att man har svårt att slappna av under sin fritid och kanske sover dåligt för att man tänker på hur klienterna har det.

Det finns en risk att starka sympatier gör medarbetarna sårbara för känslor som de får ta emot från klienterna: de kan uppleva klienternas med- och motgångar starkare. Om klienterna far illa kan de uppleva det ”som om egna anhöriga drabbats”.

En annan konsekvens kan vara att medarbetaren arbetar trots att denne är sjuk. Om denne misstänker att frånvaro leder till att klienterna far illa kan det hända att denne beslutar sig för att gå till arbetet i situationer när andra, som inte arbetar med klienter, kanske skulle ha stannat hemma. Denna benägenhet kan bli särskilt stark i situationer då medarbetaren vet att det saknas ersättande personal eller denne anar att den ersättande personalen inte är lämplig.

En annan möjlig konsekvens kan vara att medarbetare blir känsliga för kritik från klienterna. Om klienterna kritiserar eller kränker medarbetarna kommer det att upplevas som mer sårande än om relationerna varit ytligare. I en starkt sympatiserande relation kommer kritik och kränkningar att upplevas som om en vän eller bekant leverar dem (se även Leppänen 2005).

Ytterligare en möjlig konsekvens av starka sympatier kan vara att medarbetare känner att de ”suddas ut” som personer. De ger och ger av sin tid, hjälp, och känslomässiga engagemang, men får själv inte ta emot samma engagemang. Det uppstår en asymmetri i det känslomässiga engagemanget.

Med andra ord finns det olika förhållanden som kan gynna uppkomsten av sympatier mellan medarbetare och klienter, vilket under vissa omständigheter kan leda till negativa konsekvenser för medarbetarna. Naturligtvis finns det stora skillnader mellan de olika yrkena avseende i vilken grad de gynnar sympatier med klienterna. De yrken där medarbetaren har en långvarig, frekvent och intim relation kan förväntas gynna uppkomsten av sympatier mer än inom yrken där relationen är kortvarig, mindre frekvent och mindre intim. Det finns säkert också stora skillnader mellan olika arbetsplatser beroende på vilka officiella och individuella förhållningssätt som ledning och kollegor i arbetslagen förespråkar. Dessutom finns det säkerligen individuella skillnader, beroende på individuell läggning, kön och socialisation, liksom skillnader som beror på klientgruppens sammansättning.

Brådska

Upplevelsen av att inte hinna uppkommer när man har en viss mängd arbete att utföra men då tiden är begränsad. Känslan att inte hinna är resultatet av en motsättning mellan mängd arbete och avsatt tid för arbetet.

Ytterst är det politiker och ledning som avgör hur stor mängd arbete som medarbetare i de offentliga organisationerna förväntas utföra. Organisationerna får vissa resurser och förväntas hantera en viss mängd ärenden under viss tid. Chefer på lägre nivåer gör bedömningar av exakt hur många ärenden av olika slag enskilda medarbetare förväntas hinna.

Besluten om hur mycket tid som skall ägnas åt olika arbetsmoment baseras på analyser av hur lång tid det rimligtvis bör ta att hinna med dem. Dessa analyser blir allt mer förfinade. Ständigt utvecklas nya kontrollsystem. Ett exempel är den ökade dokumentationen inom hemtjänsten, vilket gör det möjligt för ledningen att i detalj se vad personalen gör under sin arbetstid. På många håll inom Försäkringskassan, arbetsförmedlingen och socialtjänsten har man infört datorsystem där ärenden dokumenteras. De möjliggör beräkningar av hur många ärenden som hunnits med under givna tidsperioder.

De ekonomiska resurserna för den offentliga sektorn minskade under 1990-talet samtidigt som ökade krav ställdes på organisationerna. Antalet arbetsmoment för varje enskild medarbetare ökade. För skollärare innebar det större klasser, vilket resulterade i fler föräldrasamtal, fler prov att rätta och så vidare (Månsson 2004, s 29). För läkare och sjuksköterskor innebar det kortare tidsintervall för varje patient, vilket resulterade i fler journaler att läsa och skriva, ökad risk för missbedömningar, etc. En läkarsekreterare beskrev hur arbetet vid en vårdcentral förändrades:

> Det blev färre och färre sjuksköterskor att hänvisa till men antalet patienter minskade inte. – Man hade någon framför sig, som ville ha hjälp, men man visste inte hur man skulle kunna hjälpa (Eriksson m fl 2003, s 37).

En annan anledning till ökad arbetsbelastning kan vara att man upplever att organisationen är hotad. Organisationerna är politiskt styrda, offentliga och föremål för en mängd olika aktörers intressen. De är föremål för ständiga debatter avseende legitimitet och ändamålsenlighet (se inledningen till denna bok). När ledningarna upplever hot mot sina egna organisationer kanaliseras de ofta nedåt i form av krav på ökad produktion. Privatiseringarna under 1990-talet har accentuerat denna upplevelse och i vissa fall resulterat i att ledning och medarbetare åtagit sig fler ärenden än tidigare, trots oförändrade eller minskade ekonomiska resurser.

Hoten mot organisationerna kan resultera i ovillighet, från de lokala ledningarnas sida, att anställa fast personal. Ibland har man hellre anställt vikarier.

Osäkra arbetsvillkor i form av vikariat kan motivera enskilda medarbetare att ”visa framfötterna” och att åta sig mer arbete än man gjort tidigare.

En annan anledning till upplevelsen att inte hinna kan vara att en stor del av arbetet består av osynliga moment som inte syns med de befintliga kontrollmetoderna. Ett exempel är ”koordinations- och informationsarbete”, vilket består av att överföra information mellan olika medarbetare som hanterar samma klienter. Som exempel har man inom sjukvården officiella informationskanaler såsom ”ronden” eller ”rapporten”. Men personalen hämtar också information fortlöpande under arbetsdagen, till exempel när de pratar med annan personal samtidigt som de hjälper dem med någon syssla. Ett annat exempel på osynliga arbetsuppgifter är alla de klientkontakter som inte leder till några slutprodukter. Tjänstemannen vid försäkringskassan kan få telefonsamtal från klienter som undrar över sina ärenden. När en arbetsplats drabbas av många sjukskrivningar, det vill säga när endast några få medarbetare återstår i tjänst, accentueras detta problem. När klienter eller allmänhet tar kontakt får de mer erfarna medarbetarna ta hand om dessa ärenden, vilket tar tid från andra arbetsuppgifter.

Men observera att det inte bara är politiker och ledning som avgör vad och hur mycket som skall göras av de enskilda medarbetarna. Medarbetarna har, som ovan sagt, ett relativt stort självbestämmande och kan därför i viss mån själv påverka arbetsbördan. Ibland väljer de att göra mer. En anledning kan, som ovan diskuterades, var starka sympatier med klienterna.

Upplevelsen av att inte hinna kan vara temporär eller kronisk. Inom Försäkringskassan och arbetsförmedlingen finns medarbetare som upplever att de har en stor mängd klienter som de aldrig hinner med. Deras ärenden ligger, i form av mappar, på skrivborden som ständiga påminnelser över att de inte hunnit med. Ofta ringer klienterna och frågar hur länge de ska behöva vänta, vilket ytterligare stärker denna upplevelse av en kronisk försening (Carlsson m fl 2003, s 26).

Ofta blir kvaliteten på arbetet lidande när man känner att man har för mycket att göra. En undersköterska beskriver hur personalen rationaliserat sitt arbete:

> – och in kommer hempersonalen och upp med dig och tvätta baken och in med frukost och in med medicin och nu måste jag vidare och ut igen och hej då (Eriksson m fl 2003, s 63).

Upplevelsen av att inte hinna kan medföra att man känner sig otillräcklig En del medarbetare klandrar sig själva för att de inte hinner medan andra inte tar personligt ansvar för att de inte hinner utan ser det som ett organisatoriskt problem.

Splittring

Känslan av splittring uppkommer när man upplever förväntningar på att samtidigt göra olika saker som ställer motsägelsefulla krav på uppmärksamheten. Man belastas med olika slags arbetsuppgifter, informationer eller känslor, vilka samtidigt drar åt olika håll.

En källa till splittring är kravet på medarbetaren att samtidigt vara tillgänglig för snabba åtgärder och att ägna sig åt långsiktigt arbete. Som exempel kan lärare åsidosätta ambitionen att fortbilda sig för att åta sig mer akuta arbetsuppgifter som att rätta prov eller tala med föräldrar. Ett annat exempel är tjänstemän vid Försäkringskassan eller arbetsförmedlingen som skall ”läsa in” ärenden. Det kan ta en lång stund att läsa in klienternas handlingar och det kräver fokusering och koncentration. De inlästa ärendena är ”färskvara” och kräver att medarbetarna snabbt får möjlighet att kommunicera med klienter och kollegor, fatta beslut, genomföra åtgärder och dokumentera dem. Medarbetaren kan bli splittrad av akuta ärenden, till exempel av andra klienter som vill fråga om något (Carlsson m fl 2003).

En anledning till ökad splittring har att göra med bristande ekonomiska resurser. När man under 1990-talet minskade antalet anställda i de offentliga organisationerna kunde det ske genom att kringpersonal fick lämna organisationerna. I skolorna behöll man lärarna men minskade antalet fritidspedagoger, kuratorer och skolsköterskor. Inom barnomsorgen behöll man förskollärarna och barnsköterskorna men minskade antalet städerskor och bespisningspersonal. Bristen på kringfunktioner kan leda till att enskilda medarbetare tvingas göra saker som egentligen inte ingår i deras arbetsuppgifter. Som exempel beskriver en sjuksköterska hur hennes yrke förändrats:

> När jag gick ut som sjuksköterska var jag sjuksköterska. Jag behövde inte vara undersköterska, inte kontorist, inte biträde, inte städerska och inte kökspersonal. Allt det är jag idag… det blir så att man inte räcker till någonstans. Du ska vara med ute i vården, tvätta, bädda, klä, mata, byta blöjor (Eriksson m fl 2003, s 52).

En intervjuad lärare beskriver sitt arbete på följande sätt:

> En lärare ska vara engagerad på tusen sätt i många olika saker. Vi är kunskapsförmedlare, socialarbetare, kompisar, ibland föräldrar för vissa elever samtidigt som vi ska samverka med andra ämnen, skriva kursplaner, arbeta i ämnesgrupper och arbetslag. Man är väldigt splittrad som lärare och detta skapar stor stress (Månsson 2004, s 28).

Splittring kan alltså bero på att man upplever krav på uppmärksamheten som är inbördes motsägelsefulla. Känslan av att inte hinna ökar och man upplever att man ägnar en oproportionerligt stor del av sin arbetstid åt mental förflyttning mellan arbetsuppgifter. Kanske arbetar man mer än tidigare men upplever att det ändå inte blir fler synbara resultat. Splittring kan leda till att man tappar fokus, överblick över arbetet och förmåga att bedöma vad som är viktigt.

Frustration

Frustration kan vara en följd av en motsägelse mellan följande två upplevelser. Å ena sidan kan medarbetaren ha en föreställning om vilka mål som bör vara vägledande och vilka medel som bör användas. Å andra sidan kan organisationen vara utformad så att det blir svårt för medarbetaren att göra det denne upplever sig vilja och böra göra. Medarbetaren kan uppleva att det ”egentligen” borde finnas möjlighet att vara mer effektiv, uppnå bättre resultat och så vidare.

En anledning till frustration kan vara att organisationen är för specialiserad. De repertoarer av insatser som står till buds för medarbetarna är då begränsade samtidigt som klienternas problem ofta är flerdimensionella. När en sjuksköterska träffar en äldre man för att lägga om hans bensår kan hon se att han har diabetes och hög alkoholkonsumtion, vilket förvärrar såren. Hon kan också veta att han riskerar bli av med sin bostad, vilket, om det blir verklighet, återverkar på hans förmåga att ta hand om sina sår. Men samtidigt inser hon att hon endast kan behandla såret och inte kan påverka de andra problemen. De ingår inte i hennes uppdrag.

Ibland kan medarbetare uppleva att klienterna ”faller mellan två stolar”. En tjänsteman vid en arbetsförmedling berättade att försäkringskassan under den aktuella perioden blev mer benägen att underkänna läkares sjukskrivningar, vilket resulterade i att vissa klienter inte fick sjukpenning. Klienterna hade därför sökt sig till arbetsförmedlingen för att söka arbetslöshetsunderstöd. Men där hade tjänstemännen varit tvungna att acceptera läkarintygen, vilket i sin tur innebar att klienterna bedömdes som ”icke stående till arbetsmarknadens förfogande”. Med andra ord stod de utan inkomst.

Medarbetare kan också uppleva att det finns organisatoriska rutiner som är motsägelsefulla. En tjänsteman vid en försäkringskassa berättade att denne ibland misstänkte att enskilda klienter fuskade, till exempel att bidragstagare arbetade ”svart” samtidigt som de uppbar sjukpenning. Tjänstemannen kunde uppleva det som orättvist att de misstänkta klienterna tärde på de bristande resurserna. Samtidigt saknades incitament att bevisa att de fuskade. Det lokala kontoret fick ingen ekonomisk vinning av det. Tvärtom, man förbrukade personella resurser.

Medarbetare kan också uppleva att hjälpen som ges till klienterna är inadekvat. Tjänstemän vid arbetsförmedlingen kan uppleva att kurser som erbjuds långtidsarbetslösa inte medför ökad chans till anställning. Psykologer inom företagshälsovården kan uppleva att mängden terapi som de kan erbjuda klienter är bristfällig, men att de inte kan ge mer på grund av de avtal som slutits mellan företagshälsovården och företagen som köper deras tjänster.

Medarbetare kan också uppleva att det finns arbetsuppgifter som står i konflikt med varandra. Det kan vara läkaren som träffar en patient för att behandla ett medicinskt problem samtidigt som denne fungerar som en kontrollant av sjukskrivningsperioden.

Ibland upplever medarbetare att de har goda idéer om hur man kunde förbättra verksamheten, men att organisationen inte kan ta emot dessa idéer. Det kan bero på chefer som av olika anledningar inte är lyhörda för nya idéer eller att det är allmänt ”lågt i tak”.

Sammantaget innebär upplevelsen av en inadekvat organisation att medarbetare kan bli frustrerade. De kan personligen drivas av en vilja att hjälpa klienterna och uppleva att det egentligen borde finnas tillräckligt med resurser, men samtidigt uppleva sig förhindrade att leverera den. Det kan leda till frustration och ilska. I förlängningen kan det leda till en cynisk inställning till organisationen och den politiska nivån. I förlängningen kan det också leda till en känsla av vanmakt och av att det överordnade ”systemet” är utformat så att ”jag, den lilla människan” ändå inte kan åstadkomma något. Man känner sig maktlös.

Osäkerhet – ledningens betydelse

I grund och botten råder en maktrelation mellan organisationen och medarbetaren där organisationen bestämmer över vad medarbetaren ska göra och hur det ska göras. Känslor av otydlighet och osäkerhet uppkommer när medarbetaren inte vet om denne gör rätt saker och/eller om sakerna görs rätt.

Styrningen av medarbetarna utövas till största del av chefer och arbetsledare genom urval av nya medarbetare, introduktion, utbildning, resurstilldelning, muntliga och skriftliga mål- och metodbeskrivningar, kontroller av produktionen och produkterna, feedback i muntlig och skriftlig form och så vidare.

Ledningen av arbetet har ibland formulerats som förekomsten av ”socialt stöd”. Ibland skiljer man mellan fyra former av socialt stöd (Jönsson m fl 2003, s 19). Emotionellt stöd innebär att omgivningen visar intresse för individens situation samt medkänsla och förståelse för de problem som uppstår. Instrumentellt stöd innebär att individen får ett direkt praktiskt stöd i en given situation. Informationsstöd innebär att individen får den information som behövs för att denne ska klara av att hantera sitt arbete. Uppskattningsstöd innebär att individen får feedback om arbetet som är relevant för hennes förmåga att utvärdera sig själv (se även House 1981; Aronsson 1987; Cooper m fl 2001; Le Blanc m fl 2000).

Bristfälligt stöd förekommer när chefen/arbetsledaren upphör att utöva viktiga delar av chefs- eller ledarskapet. En orsak kan vara att chefen helt enkelt är beslutsrädd. En annan orsak kan vara att chefen drivs av en ideologi om att medarbetarna själva ska styra sitt arbete utan inblandning. En tredje kan vara ekonomisk. Under 1990-talet minskade man på många håll antalet mellanchefer och första linjens chefer. Det resulterade i att antalet underställda medarbetare ökade för de kvarvarande cheferna.

En första linjens chef inom hemtjänsten berättade vid en intervju 2002 att hon hade drygt 70 vårdbiträden och undersköterskor. Till sitt stöd hade hon en admi-

nistrativ assistent, men i övrigt fick personalen sköta arbetet själv i de sex grupperna. När jag bad henne beskriva vad hon gör i sitt arbete sa hon att det består av till exempel rekrytering av semestervikarier och vikarier; utvecklings- och lönesamtal; budgetarbete; rehabiliteringssamtal; möten med ledningsgruppen; ta emot telefonsamtal från vårdtagare och anhöriga som klagar; och arbete med omstrukturering av verksamheten. Hon hann inte lära känna sina medarbetare, hålla sig a jour med vilka vårdtagarna egentligen är, vilka problem medarbetarna har i sitt dagliga arbete, och så vidare. Hon ägnade all sin tid åt verksamhetens grundläggande ekonomiska och administrativa ramar och inte åt att leda och fördela det dagliga arbetet (se även Hagström & Jönsson 2002). Liknande mönster hittar man inom andra verksamheter. En tjänsteman vid en Försäkringskassa berättade att han arbetat vid en och samma kassa i två år och har fikat en enda gång med sin närmaste chef.

När chefen drar sig tillbaka från de arbetsledande uppgifterna kan följden bli att denne inte deltar i formulerandet av vilka konkreta *mål* som skall gälla för verksamheten. Varje människovårdande arbete innebär ju att verksamheten har ett flertal olika mål som man behöver prioritera emellan och ibland kan vara i konflikt med varandra (Lipsky 1980, s 40). Medarbetaren har att ta ställning till vilka av de olika målen som man konkret ska arbeta med – med hjälp av arbetsledningen. Men om det inte finns någon arbetsledare överlämpas beslutsfattandet om vilka mål man ska arbeta för till medarbetarna.

Chefens/arbetsledarens tillbakadragande kan också bestå av att denne inte deltar i beslut om vilka *medel* som skall användas i det dagliga arbetet. Ingen talar då om för personalen vilka arbetsmetoder som skall användas för vilka typer av fall. Men chefens/arbetsledarens tillbakadragande kan också bestå av att denne inte ger personalen tillräcklig *feedback* avseende det arbete de utfört. Naturligtvis blir det svårt att ge någon feedback på arbete som chefen inte själv deltagit i att besluta om mål och medel kring (se även Pousette 2001).

En konsekvens av att chefen upphör vara arbetsledare kan bli att dennes kompetenser avseende den praktiska verksamheten minskar. Chefen får svårare att själv bilda sig uppfattningar om vilka mål som är realistiska, hur man bör prioritera, hur mycket man kan hinna, vad ett ”gott arbete” består av och så vidare. Denne kan bli osäker på om vilka dagliga beslut som är de och bli tvungen att lita på medarbetarnas utsagor om verksamheten. Det finns en risk att chefen förlitar sig på några få utvalda medarbetare som ”viskar i chefens öra”. Risken blir att denne lyssnar på medarbetare som förmedlar ”positiva versioner” av verksamheten vilket i sin tur kan leda till att chefen får en snedvriden bild av verksamheten.

Chefen kan då också få svårare att ge medarbetarna återkoppling på deras arbete. Den återkoppling som ändå ges kan av medarbetarna upplevas som irrelevant eller till och med insiktslös. (Det är paradoxalt att individuell lönesättning

började tillämpas under en tid då arbetsledarnas möjligheter att bedöma medarbetarnas insatser minskade dramatiskt.)

Det finns en risk att det uppkommer en spiral där chefen allt mer drar sig tillbaka från det dagliga arbetet trots att det ibland uppstår faktiska möjligheter att delta (se även Peterssons bidrag) En anledning kan vara att chefen faktiskt saknar kunskaperna och därför inte längre klarar av att delta. En annan kan vara att denne inte ”vill förlora ansiktet” genom att visa vad de inte längre behärskar.

Det finns en risk att chefen bara blir involverad i den dagliga verksamheten när det uppstår problem. En typ av problem uppkommer när klienter klagar på något. Chefen får då en problemlösande roll. Om chefen då har bristande kunskaper om verksamheten så finns det en risk att denne går emot sina medarbetares beslut och ändrar dem, vilket underminerar personalens förtroende för denne. En annan typ av problem består av oenigheter inom personalgruppen. Chefen blir då inkallad för att lösa dem. Risken blir att denne får fungera som en slags ”domare” eller ”pappa”. Det kan också uppstå situationer då chefen också håller sig från att lösa dessa konflikter helt.

Det finns också en risk att chefen inte förstår verksamhetens komplexitet och ställer orealistiska krav på vad och hur mycket som skall uträttas. Chefen kan lasta medarbetarna med alltför många arbetsuppgifter. Under 1990-talet har ledningar för de offentliga verksamheterna, på grund av bristande ekonomiska resurser, försökt öka produktionen samtidigt som man inte deltagit i den dagliga ledningen av arbetet. Man ställer upp produktionsmål men säger inte hur de ska uppnås.

Men allra viktigast, ur verksamhetens perspektiv, är att det inte finns någon som kan föra verksamhetens perspektiv uppåt i organisationen. En av chefens uppgifter är ju att föra information om verksamheten till överordnad ledning. Om denne inte längre klarar det ökar risken för att mellanchefer och den högsta ledningen får en förvanskad bild av verksamhetens rutiner och hur personalen upplever den.

För medarbetarnas del blir en följd av chefens tillbakadragande att de upplever osäkerhet om vad som ska göras, hur det ska göras och när de gjort ett arbete som är gott nog. Denna osäkerhet handlar på en ytlig nivå om bristen på instruktioner och bekräftelse. Osäkerheten fördjupas av att arbete med människor alltid innehåller svåra beslut och att det råder en hög grad av självbestämmande (Lipsky 1980; Johansson 1997). Om man ska uppleva trygghet i detta självbestämmande måste man samtidigt ha en fördjupad relation till chefen. Medarbetaren behöver uppleva att denne och chefen ”förstår varandra” och att de kan lita på att de stöder varandra även om mindre problem skulle uppkomma. Denna djupare förståelse får man genom att dagligen nötas emot varandra. Man bygger upp den nödvändiga *tilliten* genom dagliga samtal.

Bristen på tillit leder till osäkerhet. Medarbetaren upplever sig stå ensam om sina beslut samtidigt som denne inte vet hur ledningen ställer sig till dem. Det

kan leda till att medarbetaren känner sig ensam om sina ställningstaganden och potentiellt hotad av att chefen, som kan komma att vända sig emot de beslut som fattas. Det kan leda till handlingsförlamning.

Osäkerhet kan leda till ett slags ”neurotiskt” förhållande till chefen. Man söker efter ledtrådar i minsta lilla utsaga som ges av chefen och tillmäter dem oerhört stor vikt. Man kommer att utveckla en ”praktisk chefologi”. Man diskuterar denne detaljerat. Man gissar om dennes syn på verksamheten.

Osäkerhet kan också uppstå en informell ledning av arbetet. Den informella ledningen kan också innebära att man skapar ”tysta överenskommelser” om vad arbetet skall bestå av. De inofficiella känslorna tar överhanden.

Osäkerhet – arbetskamraternas betydelse

Även om chefen vanligtvis fungerar som ett viktigt socialt stöd för medarbetaren så är medarbetarna ofta lika viktiga. En viktig anledning är att mycket människoarbete utförs tillsammans av flera medarbetare, till exempel inom sjukvården. Medarbetarna behöver komma överens med kollegorna om hur klienternas behov ska definieras, vilka mål som skall vara vägledande och vilka metoder som ska användas. En sammanhängande anledning är att en stor del av arbetet lärs ut genom auskultation, det vill säga att man ”går bredvid” och lär sig av mer erfarna kollegor.

Ofta löser man behovet av koordination genom formella möten där medarbetarna diskuterar klienterna (patientkonferenser, rapporter, morgonmöten, handledning och så vidare). Ofta diskuterar man klienterna också informellt. Man ägnar en stor del av arbetet åt att prata och därigenom skapa gemensamma synsätt på problem och lösningar – eller åtminstone förstå hur synsätten skiljer sig åt.

Under 1990-talet försvann en stor del av tiden för planering och koordination. Det kunde resultera i ensamhet, osäkerhet om hur arbetet skall genomföras, missförstånd, konflikter och mobbing. Om man ser på Arbetsmiljöverkets statistik över i vilka yrkesgrupper som man gör flest anmälningar om arbetsskada på grund av mobbing ser man följande (Arbetsmiljöverket 2003): Kvinnor som arbetar inom individ- och familjeomsorg är vanligast, med 1,7 fall per 1 000 sysselsatta och år. De följs av kvinnor anställda inom kriminalvården, kvinnor och män inom administration av vård/omsorg och socialtjänst, kvinnor inom omsorg av utvecklingsstörda, poliser, medarbetare i religiösa samfund, medarbetare i andra intresseorganisationer. Vi ser att det är frågan om de yrken där man både behöver samarbeta intimt med sina medarbetare och där arbetet riktas mot andra människor. Det är yrken där målet med arbetet är diffust och måste förhandlas fram med kollegor och klienter.

Men bristen på möjlighet att diskutera arbetet med kollegor kan också leda till att det saknas utrymme för att reagera på det som man upplevt i sitt arbete, det

vill säga att förmedla och bearbeta känslor som uppkommit. Ofta upplever man ett behov av att diskutera de moraliska ställningstagandena bakom de beslut som man fattar om klienter. Ofta upplever man också ett behov av att ge utlopp för frustrationer och ilska som uppkommit i möten med vissa klienter, till exempel de gnälliga, klagande eller hotfulla. Särskilt viktig är detta utrymme för gemensam reflektionen inom de människobehandlande yrken där medarbetarna utför arbetet ensamma i möten med klienterna.

Bristen på gemensamma forum leder inte bara till isolering och osäkerhet utan också till att man kan uppleva sig som en känslomässig tryckkokare. Den kan också leda till att man förlorar förmågan att uttrycka sina känslor. Man kommer sakna ett språk för dem.

Brist på sympati och cynism

Det är sannolikt att ekonomiska nedskärningar i människovårdande organisationer medför att möjligheten att bilda sympatier till klienterna minskar. Sannolikt leder en mindre mängd personal, striktare målformuleringar, kontroller av medarbetarna, osäkerhet om anställningar och så vidare, till just det som man önskar med dessa åtgärder, nämligen ökad effektivitet. Den ökade effektiviteten brukar i allmänhet innebära att den rationella delen av arbetet blir mer tongivande medan utrymmet för det känslomässiga arbetet minskat. Inom vården hinner man ge injektioner men inte lyssna (James 1989, s 19).

Den personal som arbetat under lång tid och anställdes under en tid då villkoren för sympatierna var större kommer att uppleva en motsägelse mellan ambitionen att vara sympatiska (som de fostrats till) och de faktiska möjligheterna att vara sympatiska. Vissa kommer att försöka kompensera genom att arbeta hårdare, arbeta under sin fritid och så vidare. Andra kommer att uppleva maktlöshet.

Det finns en risk att nya medarbetare, som anställts under en tid då de ekonomiska nedskärningarna redan genomförts, kommer att bilda helt andra inställningar till klienterna. Eftersom en mycket stor del av inskolningen sker genom auskultation och praktik kommer de att skapa sig arbetssätt som fungerar inom ramen för de villkor som organisationen ger när de påbörjar sina anställningar. Det föreligger en risk att de skapar mindre sympatiserande inställningar till klienterna än personal som arbetat en längre tid i organisationen. De utför då sitt arbete på ett ”hjärtlöst” sätt (se även Davies 1996, s 41).

Det är troligt att vissa av dem kommer att betrakta klienterna som *föremål* för organisatoriska åtgärder snarare än att se sig som responsiva gentemot klienternas individuella problem och behov. Man blir stelbenta i relationerna till klienterna. Klientarbetet inriktas då på att uppnå organisatoriskt fastställda mål.

Det är möjligt att dessa medarbetare också kommer att betrakta klienterna som problem. Klienterna ses som ”jobbiga” eller ”besvärliga” och icke önskvärda in-

slag i arbetet. Det finns en risk att dessa medarbetare kan komma att bilda en cynisk inställning till klienterna. De kan komma att se klienterna som hopplösa fall. De kan också skapa hånfulla inofficiella sätt att tala om sina klienter.

Ibland, när organisationerna själva reducerat sina möjligheter att exploatera medarbetarnas främsta resurser, medarbetarnas sympatier med klienterna, försöker man påtvinga dem dessa egenskaper utifrån. Man anordnar kurser i ”bemötande”, ”social kompetens”, ”medmänsklighet” och liknande. Istället för att låta sympatierna växa fram ur goda arbetsvillkor ställer man formella krav på medarbetarna om att de ska uppvisa dem – ungefär på samma sätt som man ställer krav på flygvärdinnor att de ska le mot sina kunder. De inofficiella känslorna kan då stå i allt starkare kontrast mot de officiella.

Det framstår som paradoxalt att diskursen om ”emotionell intelligens” och ”social kompetens” uppkommer i en tid då villkoren för sympatier minskar. På vissa håll har man börjat testa sökande till människovårdande utbildningar avseende deras empatiska förmågor. (Ofta syftar man på ”sympati” när man använder termen ”empati”.) Man hävdar att dessa förmågor kan och bör läras ut (till exempel Holm 2001). Den sympatiserande individen är efterfrågad samtidigt som villkoren för sympatin minskar.

Avslutning

Detta kapitel har försökt skapa en begreppslig karta över känslornas ekologi i de offentliga organisationer där man arbetar direkt med klienter. Inledningsvis konstaterades att känslor förekommer i allt arbete, men att deras betydelse blir särskilt stor när föremålet för arbetet består av andra människor. Detta klientorienterade arbete består både av en rationell aspekt, det vill säga att få arbetet gjort, och en emotionell aspekt, det vill säga att hantera de känslor som aktualiseras i arbetet. Känslor förekommer både som individuella känslor hos medarbetare och som socialt organiserade känslor. De socialt organiserade känslorna uttrycks i en rad organisatoriska sammanhang; i relationer till ledning, kollegor och klienter. Man kan i de olika organisatoriska sammanhangen skilja mellan å ena sidan officiella känslor, det vill säga sådana som sker öppet och artikuleras som överensstämmande med de offentliga förväntningarna på yrkesrollerna, och å andra sidan inofficiella känslor, det vill säga. sådana som inte är överensstämmande med de officiella förväntningarna på yrkesrollerna och vanligtvis uttrycks utanför officiella sammanhang. Den avslutande delen av detta kapitel diskuterade hur medarbetare kan uppleva konflikter mellan klientarbetets och organisationens krav som bekymmersamma.

Om vi vill öka vår förståelse för hur medarbetares känslor kan leda till bekymmer bör vi genomföra fördjupade empiriska beskrivningar av enskilda medarbetares känslor och de konkreta organisatoriska sammanhang där de förekommer. Sådana undersökningar kan ytterligare fördjupa kunskaperna om hur

enskilda medarbetares känsloarbete är diversifierat och knutet till olika organisatoriska kontexter. Särskilt intressant vore att undersöka hur asymmetrier eller konflikter mellan känslor som är knutna till olika organisatoriska sammanhang hanteras av medarbetarna. Är det till exempel så att de inofficiella forumen och känslorna används som ett slags ”ventiler” för medarbetarna att hantera motstridiga krav på de andra emotionella arenorna?

Referenser

Abbott A (1988) *The System of Professions.* Chicago: The University of Chicago Press.

Abiala C (2000) *Säljande samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete.* Stockholm studies in Sociology nr 9, Stockholm: Almkvist & Wiksell International.

AFA (2004) *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro i Sverige.* Stockholm: AFA.

Arbetsmiljöverket (2003) *Mobbning och trakasserier. Korta sifferfakta.* Solna: Arbetsmiljöverket, Statistikenheten.

Aronsson G (1987) *Arbetspsykologi – Stress och kvalifikationsperspektiv.* Lund: Studentlitteratur.

Bauman Z (1989) *Auschwitz och det moderna samhället.* Göteborg: Daidalos.

Carlsson I, Gullsten V & Lindahl C (2003) *Vad ger mening och sammanhang i arbetet med människor? Klimat, ledarstil och relationer på rehabiliteringssektioner på Försäkringskassan i Skåne.* Malmö: Arbetslivsinstitutet Syd.

Cartwright S & Cooper CL (1996) ”Coping in Occupational Settings” i Zeidner M & Endler NS (red) *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications.* New York: John Wiley & Sons.

Chodorow N (1988) *Femininum – Maskulinum. Modersfunktion och könssociologi.* Stockholm: Natur och Kultur.

Dahlgren L & Starrin B (2004) *Emotioner, vardagsliv & samhälle.* Malmö: Liber.

Damasio A (2002) *Känslan av att leva.* Stockholm: Natur och Kultur.

Darwin C (1965) *The expression of emotions in man and animals.* Chicago: University of Chicago Press.

Davies K (1996) ”Omsorgens struktur – tidens kärna” s 36–51 i Eliasson R (red) *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen,* Lund: Studentlitteratur.

Ehrlich Martin S (1999) ”Police Force or Police Service? Gender and Emotional Labour” *The Annals of the American Academy 561,* January, s 111–126.

Ekman P & Friesen WV (1986) ”A new pancultural facial expression of emotion” *Motiv & Emotion,* vol 10, s 159–168.

Eriksson U-B, Starrin B & Jansson S (2003) *Utbränd och emotionellt utmärglad.* Lund: Studentlitteratur.

Ferguson Bulan H, Erickson R & Wharton A (1997) ”Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender, and emotional well-being” *Social Problems,* vol 44(2), s 235–256.

Franssén A (1997) *Omsorg i tanke och handling. En studie av kvinnors arbete i vården.* Lund: Arkiv Förlag.

Fineman S (1993) ”Organizations as Emotional Arenas” i Fineman S (red) *Emotion in Organizations.* Newbury Park: Sage.

Fineman S (2000) ”Emotional arenas revisited” s 1–24 i Fineman S (red) *Emotions in Organizations.* London: Sage.

Freud S (1986) *Jaget och detet.* Stockholm: Natur och Kultur.

Furåker B (1995) ”Tjänstesamhälle eller postindustriellt samhälle – några begrepp och teoretiska perspektiv” s 24–56 i Svensson LG & Orban P (red) *Människan i tjänstesamhället*, Lund: Studentlitteratur.

Garot R (2004) ”You’re Not a Stone: Emotional Sensitivity in a Bureaucratic Setting” *Journal of Contemporary Ethnography,* vol 33, nr 6, s 735–766.

Gilligan C (1982) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women’s Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Goffman E (1959) *The presentation of self in everyday life.* New York: Doubleday.

Goffman E (1983) *Totala institutioner. Fyra essäer om anstaltslivets sociala villkor.* Stockholm: Rabén och Sjögren.

Hagström B & Jönsson S (2002) *Chef- och ledarskap i äldreomsorgen. En studie av sektionschefernas arbetssituation i äldreomsorgen i Södra Innerstaden i Malmö Stad.* Malmö: Arbetslivsinstitutet Syd.

Hallsten L, Bellaagh K & Gustafsson K (2002) *Utbränning i Sverige – en populationsstudie.* Arbete och Hälsa 2002:6, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Handler J (1992) ”Dependency and Discretion” s 276–297 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations.* Newbury Park: Sage.

Hasenfeld Y (1992a) ”The Nature of Human Service Organizations” s 3–23 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations*, Newbury Park: Sage.

Hasenfeld Y (1992b) ”Power in Social Work Practice” s 259–275 i Hasenfeld Y (red) *Human Services as Complex Organizations* Newbury Park: Sage.

Hochschild A R (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.* Berkeley: University of California Press.

Holm U (2001) *Empati. Att förstå andra människors känslor.* Stockholm: Natur och Kultur.

House J (1981) *Work, stress and social support.* London: Addison Wesley.

Jacobsson C & Pousette A (1994) *Målstyrning i ”välfärdsorganisationer” – Teorigenomgång och en tillämpning på Försäkringskassan.* Rapport nr 2. Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet.

James N (1992) ”Care = Organization + Physical Labour + Emotional Labour” *Sociology of Health and Illness,* vol 14, nr 4, s 488–509.

James W (1884) ”What is an emotion” *Mind,* vol 9*,* s 188–205.

Johansson R (1997) *Vid byråkratins gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete.* Lund: Arkiv.

Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Lazarus RS (1993) ”Coping Theory and Research: Past, Present, and Future” *Psychosomatic Medicine,* vol 55, s 234–247.

Lazarus RS (1995) ”Psychological Stress in the Workplace” i Crandall R & Perrewé PL (red) *Occupational Stress.* Washington: Taylor & Francis.

Lazarus RS (1999) *Stress and emotion: A new synthesis.* London: Free Association Books.

Lazarus RS & Folkman S (1984) *Stress, appraisal and coping.* New York: Springer Publishing Company.

Le Blanc P, de Jonge J & Schaufeli W (2000) ”Job Stress and Health” s 148–177 i Chimel N (red) *Introduction to Work and Organizational Psychology.* Oxford: Blackwell.

Leidner R (1993) *Fast Food, Fast Talk, Service Work and the Routinization of Everyday Life.* Berkeley: University of California Press.

Leppänen V (1998) *Structures of District Nurse – Patient Interaction.* Lund: Sociologiska institutionen.

Leppänen V (2002) *Telefonsamtal till primärvården. Problem, utforskning, åtgärd.* Lund: Studentlitteratur.

Leppänen V (2004) *Från idé till start: Om projekt Plus alla – friskvård och kvalitetstid för vårdbiträden och undersköterskor inom den öppna hemtjänsten i Limhamn-Bunkeflo.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Leppänen V (2005) *Vårdtagaren som arbetsmiljöproblem?* Malmö: Arbetslivsinstitutet. (http://www.arbetslivsinstitutet.se/syd)

Leppänen V & Sellerberg A-M (2004) ”Presentationer av medicinska problem i telefonsamtal till primärvården” *Socialmedicinsk tidskrift,* vol 4, s 350–369.

Lindgren G (1992) *Doktorer, systrar och flickor. Om informell makt.* Stockholm: Carlssons.

Lipsky M (1980) *Street-Level Bureaucracy.* New York: Sage.

Macdonald CL & Sirianni C (1996) *Working in the Service Economy.* Philadelphia: Temple University Press.

Maslach C (1982/1985) *Utbränd. En bok om omsorgens pris.* Stockholm: Natur och Kultur.

Mead GH (1934) *Mind, Self, and Society.* Chicago: University of Chicago Press.

Mills CW (1951) *White Collar. The American Middle Classes.* London: Oxford University Press.

Månsson E (2004) ”Dagens lärare – klämd mellan oförenliga krav?” i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö,* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Newman K (1999) *No shame in my game.* New York: Russel Sage Foundation.

Nilsson Motevasel I (2002) *Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer. Omsorg i mans- och kvinnodominerade yrken.* Lund: Studentlitteratur.

Persson A & H Stavreski (2004) ”Allting flyter – lärare mellan förvandling, anpassning och reform” s 91–113 i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Pousette A (2001) *Feedback and stress in human service organizations.* Göteborgs universitet. Göteborg: Psykologiska institutionen.

Qureshi H (1990) ”Boundaries between formal and informal care-giving work” i Ungerson C (red) *Gender and Caring, Work and Welfare in Britain and Scandinavia.* London: Harvester Wheatsheaf.

Rafaeli A & Sutton RI (1989) ”The expression of emotion in organizational life” *Research in organizational behaviour,* vol 11, s 1–42.

Roy D (1959) ”Bananatime” *Human organization,* vol 18, s 158–168.

SCB (2004) *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2004.* Örebro: SCB-Tryck.

SCB (18/2, 2004)www.ssd.scb.se/databaser

SCB (31/1, 2005) www.scb.se/templates

Simmel G (1901/1983) ”Zur Psychologie der Scham” i Simmel G *Schriften zur Soziologie.* Frankfurt a M: Suhrkamp.

Sjöstrand P (1995) ”Arbetsmarknaden i tjänstesamhället” s 57–87 i Svensson LG & Orban P (red) *Människan i tjänstesamhället.*. Lund: Studentlitteratur.

Sonnby-Borgström M (2005) *Affekter, affektiv kommunikation och anknytningsmönster.* Lund: Studentlitteratur.

Strauss A, Fageraugh S, Suczek B & Wiener C (1985) *Social Organization of Medical Work.* Chicago: University of Chicago Press.

Szebehely M (1995) *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten.* Lund: Arkiv Förlag.

Theorell T (red) (2003) *Psykosocial miljö och stress.* Lund: Studentlitteratur.

Thoits P (1989) ”The sociology of emotions” *Annual Review of Sociology,* vol 15, s 317–42.

Tomkins S (1984) ”Affect Theory” i Scherer K & Ekman P (red) *Approaches to Emotion.* Hillsdale, N.J: Erlbaum.

Ungerson C (1983) ”Why do women care?” i Finch J & Groves D (red) *A Labour of Love: Women Work and Caring.* London: Routledge & Kegan Paul.

Van Maanen J (1986) ”Power in the bottle” i Srivasta S (red) *Executive power.* San Fransisco: Jossey-Bass.

Van Maanen J & Kunda G (1989) ”Real feelings: Emotional expression and organizational culture” *Research in organizational behaviour,* vol 11, s 43–103.

Waerness K (1983) *Kvinnor och omsorgsarbete.* Stockholm: Prisma.

Wharton C (1996) ”Making people feel good: Workers’ constructions of meaning in interactive service jobs” *Qualitative Sociology,* vol 19, nr 2.

Wharton C (1999) ”The psychosocial consequences of emotional labour” *The Annals of the American Academy of political and Social Science,* vol 561, s 158–176.

Wigerfeldt B (2004) ”Modersmålslärare – en yrkesgrupp mellan retorik och realitet” s 221–255 i *Nära gränsen? Perspektiv på skolans arbetsliv. Resultat från nio skolforskningsprojekt vid Arbetslivsinstitutet i Malmö.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

6. Kall eller profession?

Yrkeskulturer och skapandet av manligt och kvinnligt mellan klient och arbetsköpare

Mats Greiff

I många kretsar ansågs läkaryrket länge såsom opassande för kvinnor. Den skotska socialmedicinaren Elisabeth Russell menar att 1800-talets syn, där kvinnors närvarande vid anatomilektioner ansågs vara ”chockscener” var en vanlig attityd långt in på 1900-talet och likaså föreställningen om att kvinnor inte var starka nog att praktisera läkaryrket. Det systematiska tänkande som ansågs krävas för att kunna utöva läkaryrket med grund i den medicinska vetenskapen sågs som en manlig egenskap. Kvinnor skulle i stället satsa på en karriär där familj och barn stod i centrum. Ogifta kvinnor kunde dock arbeta i vården, men då med uppgifter som passade in i den stereotypiserande bilden av kvinnor såsom särskilt lämpliga för omsorg och vårdande arbetsuppgifter (Simonton 1998).

Detta pekar på att hur manligt och kvinnligt konstruerats har gett upphov till stereotypa bilder av vilka slags egenskaper män respektive kvinnor har. Detta i sin tur har haft betydelse för vilka arbetsuppgifter som ansetts lämpliga för män respektive kvinnor. I detta kapitel kommer en diskussion att föras huruvida den traditionella konstruktion av manligt och kvinnligt fortfarande är synlig och hur den samspelar med könssammansättning av arbetskraften inom ett yrke i skapandet och upprätthållandet av en yrkeskultur.

En starkt könssegregerad arbetsmarknad

Ett utmärkande drag på den svenska arbetsmarknaden är den särledes starka genusarbetsdelning som råder. I massmedia kan vi inte sällan se berättelser om att modiga kvinnor eller män överskrider gränser och tar sig in i sfärer, där de kanske betraktas som exotiska inslag i en i det närmaste enkönad värld. Sådana exempel verifierar egentligen bara det faktum att det är en minoritet på den svenska arbetsmarknaden som arbetar i yrken med en någorlunda jämn könsfördelning. En stor majoritet av arbetskraften i Sverige finns i yrken och har arbetsuppgifter där könsfördelningen är ojämn. Bland de trettio största yrkena är det bara i tre stycken som könsfördelningen är något så när jämn (inom intervallet 60/40).[11] Samma ojämna fördelning finns inom en betydande del av så kallade humanservices arbeten. Detta utförs ofta i sektorerna skola, vård och omsorg. Inom dessa sektorer har merparten av yrkena, antingen från det att de etablerades eller efter hand, kommit att domineras av kvinnor. Lönearbete i omsorg och

[11] Uppgifterna är hämtade från www.scb.se.

reproduktion har därigenom i det moderna samhället ofta förknippats med en konstruerad kvinnlighet. På så sätt har skola, vård och omsorg genuskodats såsom kvinnliga sfärer. På samma sätt har till exempel polisarbete länge betraktats som en manlig sfär.

Som framgår av inledningskapitlet är de i KVAR-undersökningen ingående yrkesgrupperna kvinnodominerade. Det finns emellertid skillnader mellan de olika yrkesgrupperna. Tandsköterskor, tandhygienister, förskollärare, vård- och omsorgspersonal samt sjuksköterskor är mycket starkt kvinnodominerade (över 90 procent). Försäkringskassepersonal, socialsekreterare, lärare och tandläkare är grupper som domineras av kvinnor, men där andelen män inte är obetydande (60 till 90 procent kvinnor). Bland arbetsförmedlingspersonalen och läkare råder en vad som brukar betraktas som jämn könsfördelning (40–60 eller jämnare). Bland poliserna finns en manlig dominans men med en betydande andel kvinnor (20 procent) som är stadd i ökning. Till det senare yrket har kvinnor fått tillträde förhållandevis sent.

Könsfördelningen inom de undersökta yrkena är emellertid inte en gång för alla given, utan måste ses som skapad av människors handlande – medvetna eller omedvetna – i olika sammanhang. I flera av yrkena har också könssammansättningen på arbetsstyrkan förändrats eller så är den just nu stadd i omvandling. Så medan genusarbetsdelning är ett fenomen som i hög grad existerar, kan dock sektorer, branscher eller enskilda yrken förändras över tid. Vad historien emellertid visar är att yrken inte förändras från att ha varit dominerade av ett kön till att få en jämn könsfördelning. I stället finns det ett mönster som visar att när i det närmaste enkönade yrkesgrupper börjar blandas slutar det ofta med att gruppen blir i det närmaste lika enkönad, men dominerad av det andra könet. I andra fall resulterar en rörelse mot jämnare könsfördelning i skapandet av subyrkesgrupper med en tydlig genusarbetsdelning.[12]

Förändringar i arbetskraftens könssammansättning i ett yrke har ett samband med hur yrket genuskodas. Ett skifte från till exempel dominans av män till dominans av kvinnor går ofta hand i hand med att yrkets genuskodning, och därmed yrkeskulturen, förändras. På så sätt sker en ömsesidig förstärkning mellan processer där den reella könssammansättningen förändras och förändrade föreställningar om yrket och dess innehåll.[13]

Den pågående förändringen inom vissa av KVAR-undersökningens yrken gör att könsfördelningen sannolikt ser olika ut i olika åldersgrupper. Sålunda kan man förvänta sig att bland till exempel läkare, tandläkare och poliser – yrken där arbetsstyrkan håller på att förändras i riktning mot allt större andel kvinnor

[12] För en diskussion av hur arbetsstyrkan inom olika yrken kan förändras till sin könssammansättning se till exempel Greiff (1992); Sommestad (1992); Wikander (1988).

[13] Se till exempel Greiff (opubl). En diskussion om könsmärkningsprocesser finns hos Westberg-Wohlgemuth (1996).

(kvantitativ feminisering) – dominerar männen i de äldre åldersgrupperna, medan kvinnornas andel är förhållandevis hög inom de yngre.

Yrkeskulturer i omvandling

Inom skilda yrken skapas bland arbetskraften olika slags yrkeskulturer. Skapandet av sådana specifika yrkeskulturer är en komplicerad process i vilken en mängd olika faktorer på olika nivåer samspelar. Sålunda har den samhälleliga kontexten – eller historiska konjunkturen – stor betydelse liksom förhållanden och företeelser på den lokala arbetsplatsen, allt relaterat till de erfarenheter de anställda skaffat sig både som individer och kollektiv.[14] En betydelsefull faktor i skapandet av yrkeskulturer under industrikapitalismens genombrottsfas i det sena 1800-talet var genus och hur föreställningar om kvinnligt och manligt vid denna tid såg ut. I arbetslivets och arbetsmarknadens omvandling skapades nya yrken, där vissa förknippades med kulturellt och socialt skapade kvinnliga egenskaper och andra med manliga. Det som förknippades med kvinnlighet handlade ofta om vårdande, tjänande, moderlighet, människokärlek och religiös kallelse, men också till exempel fingerfärdighet. Med manlighet förknippades till exempel skötsamhet, plikttrogenhet, uniformering och råstyrka, men också familjeförsörjning, ekonomiskt ansvar och offentlighet.[15] På så sätt fick flertalet av de nya yrkena en distinkt genuskodning (se till exempel Carlsson 1986). I historiska förändringsprocesser kan man se hur flera yrken omkodats från att förknippas med manlighet till kvinnlighet och tvärtom (se till exempel Greiff & Hedenborg 2005). Man kan också se hur innehållet i manlighet kan förändras både i tid och i rum. Det som bibehålls är att manlighet betraktas som norm och konstituerar överordning (Connell 2002; Mosse 1996).

Yrkeskulturer överförs och transformeras från en generation till en annan i första hand genom utbildningssystemet och socialisering på arbetsplatser. Men yrkeskulturer är inte heller statiska utan stadda i ständig förändring, även om det också förekommer en stark kontinuitet beträffande vissa inslag. Kulturella förändringsprocesser utmärks liksom förändringar i arbetsstyrkans sammansättning ofta av en långsamhet. Det innebär att många företeelser som etablerades som en del av yrkeskulturen under yrkets formeringsperiod har kunnat leva kvar mer eller mindre starkt under lång tid.

En central del av en yrkeskultur är också hur man inom gruppen särskiljer sig från andra yrkesgrupper. En central aspekt i skapandet och omvandlandet av en yrkeskultur är på vilket sätt man skiljer sig från andra. För manliga yrkesgrupper

---

[14] För en diskussion om relationen mellan individ, mikro- och makronivå i historiska studier se till exempel Odén (1998).

[15] För en allmän diskussion om konstruktion av manligt respektive kvinnligt, se till exempel Connell (2003). För mer specifika diskussioner se till exempel Kvarnström (1998, s 187 ff); Lindgren (1999); Wikander (1999).

har det många gånger handlat om att genuskoda sitt yrke för att på så sätt kulturellt stänga ute kvinnor och vise versa. Därför måste genusordning och konstruktionen av genus – det vill säga manligt och kvinnligt samt skillnaden däremellan utifrån kulturella och sociala aspekter – alltså ses som direkt sammankopplat med hur en yrkeskultur utvecklas. Eftersom kultur kan analyseras på olika nivåer är det här viktigt att också peka på inslag i yrkeskulturer som kan finnas gemensamt för till exempel anställda i offentlig sektor eller som kan ha med klass, genus eller etnicitet att göra. På så sätt utgör yrkeskulturen bara en del av de identitetsgrunder som har betydelse för skapandet av såväl individuell som kollektiv identitet.[16] Sålunda diskuterar till exempel historikern Lars Kvarnström (1998) hur en identitet som statsanställd man har skapats bland annat inom grupper av post- och järnvägsanställda. Kvarnström har också pekat på betydelsen av att analysera sådana kollektiva yrkesidentiteter när en yrkesgrupps olika strategival ska förklaras. Bland annat pekar Kvarnström (ibid, s 35 f; 171 ff) på hur kollektiva yrkesidentiteter konstrueras genom en avgränsning av vi-gruppen från ”de andra”.

Mot bakgrund av långsamheten i kulturella förändringsprocesser är det sannolikt att den kultur som skapades i KVAR-yrkenas formeringsfas under 1800- och början av 1900-talet delvis lever kvar – även om den inte ser likadan ut och har samma tyngd i dag som för 100 år sedan – i flera av de studerade yrkenas kulturer. Det är också ett rimligt antagande att inslag av äldre yrkeskulturer lever kvar starkare bland äldre yrkesutövare och i motsvarande grad svagare hos de yngre. Vidare är det rimligt att anta att förändringar av yrkeskårens könssammansättning påverkar yrkeskulturen eftersom skapandet och omskapandet av en sådan i hög grad samspelar med bland annat klass, genus och etnicitet. Beträffande genus finns det tydliga mönster som visar på ett samband mellan förändringar i könssammansättningen på arbetsstyrkan och hur yrkets arbetsinnehåll karakteriseras.

Kall och profession mellan klient och arbetsköpare

En viktig del i flera av KVAR-yrkenas historiska utveckling är att de har betraktats som så kallade kall-yrken, det vill säga föreställningar om att för många av de anställda har det inte varit lönen som har varit den primära drivkraften för förvärvsarbetet utan i stället den människovårdande karaktären på arbetet. Detta har varit särskilt uttalat inom vård, omsorg och annan reproduktion, där den kvinnliga arbetskraften för drygt hundra år sedan inte sällan dominerades av ogifta medelklasskvinnor med filantropiska ideal. Eftersom kvinnor vid denna tid inte ansågs vara i behov av lika höga löner som män har på så sätt kall-tanken haft

[16] För en diskussion kring identitetsskapande och betydelsen av klass, genus och etnicitet se Greiff (2004).

betydelse för hur arbetskraftens sammansättning har formats och för yrkenas genuskodning.

Ursprunget till kall-tanken inom de yrkeskulturer som studeras här är kopplat till en bestämd innehållsdimension. Att betrakta sig själv i första hand kanske inte som lönearbetare utan som kallad att ta hand om och hjälpa människor var ett centralt inslag. Därmed knyter kall-tanken också till en dåtida konstruktion av kvinnlighet som innebar att kvinnor ansågs som mer lämpade för vård och omsorg (se till exempel Simonton 1998, s 244 f).

Även om den så kallade kall-tanken i dag ofta inte tillmäts så stor betydelse finns det sannolikt kvarvarande drag av den i vissa yrkeskulturer. Den kan till exempel ta sig uttryck i att anställda många gånger arbetar mer intensivt än vad som är nyttigt, går till sitt arbete trots att man är sjuk; drar in på sina rättmätiga pauser eller inte lämnar arbetsplatsen exakt vid arbetstidens slut. Det kan bero på att man i många typer av omsorgsarbete eller reproduktivt arbete sätter de människor man arbetar med i centrum, och att man inte vill åsamka dessa något besvär eller onödigt lidande. Att hjälpa dessa blir då viktigare än det egna välbefinnandet eller de egna rättigheterna.[17] I teoribildningen kring så kallade human-services yrken betraktas dessa perspektiv också, bland annat genom den moraliska dimension som tillskrivs arbetena och det korstryck mellan klient och arbetsköpare som den anställde i arbete med människor ofta befinner sig under.[18]

För flera av de yrken som i stället fick en tidig manlig genuskodning har kall-tanken inte genomsyrat yrkeskulturen på samma sätt. I stället har professionaliseringsstrategier och olika slags utestängningsmekanismer varit medel med vilka manliga yrkesgrupper har försökt att hävda sin status och en förhållandevis hög lönenivå.[19] På så sätt knyter professionskulturen till en dåtida konstruktion av manlighet i vilken den statusfyllde manlige familjeförsörjaren utgjorde en central del. Men också den vetenskapliga basen för utövandet av yrket kan ses som knuten till en manlighetskonstruktion (se till exempel Öberg 1996, s 170 ff). Därigenom blir dikotomin mellan kallkultur och professionskultur också en fråga om makt, där den senare representerar mäns överordning och den förra representerar kvinnors underordning.

Hypotes, syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av det förda resonemanget skulle en hypotes kunna vara att ju starkare kall-tanken är i en yrkeskultur, desto starkare upplever de anställda ett korstryck mellan klienters behov och arbetsköpares krav. Samtidigt som de an-

---

[17] För en ingående beskrivning av hur detta kan te sig i ett människovårdande arbete se till exempel Nordänger (2002).

[18] Se till exempel Hasenfeld (1992) eller Pousette (2001).

[19] För en vidare diskussion om professionaliseringsstrategier och -strävanden se till exempel Hellberg (1991) eller Florin (1987).

ställda har ett kulturellt betingat starkt behov av att sätta klienten i centrum, upplever de med den höga arbetsintensitet som finns i dagens arbetsliv detta korstryck som besvärande (Pousette 2001). Syftet med den här föreliggande undersökningen är därför att med hjälp av det kvantitativa enkätmaterialet försöka göra en analys av huruvida det finns tecken på en i dag existerande kvinnligt kodad kall-kultur i några av de undersökta yrkesgrupperna. Detta måste då speglas mot huruvida det i andra yrkeskulturer existerar inslag av en manligt kodad professionskultur. Resultaten av en sådan studie torde vara en värdefull bakgrundsfaktor i vidare analyser av hur olika yrkesgrupper uppfattar sina arbetsvillkor. Men en sådan studie är också av betydelse när det gäller att förklara skillnader mellan hur män respektive kvinnor i arbete med människor uppfattar sina arbetsvillkor.

En grundläggande fråga är därför huruvida genusmönstret beträffande vissa av svaren i KVAR-enkäten ser olika ut i olika yrkesgrupperna, och i så fall på vilket sätt. Detta kombineras med en analys av hur åldersmönstren ser ut. Utifrån dikotomin mellan kall och professionssträvanden som centrala ingredienser i skilda yrkeskulturer avser jag att studera om och i så fall på vilket sätt detta kan utläsas av enkätsvaren. Därigenom ställs också en metodfråga. I vilken mån går det att använda sig av ett kvantitativt material för att analysera yrkeskulturer?

Metod och urval

För att kunna diskutera på vilket sätt yrkeskulturerna skiljer sig åt mellan olika yrkeskategorier inom KVAR-materialet har jag valt att arbeta med fem yrkesgrupper med skiftande karaktär vad gäller könssammansättning, status, utbildningstid, maktposition med mera. Grupperna är läkare och tandläkare; poliser; sjuksköterskor och förskollärare. Den förstnämnda representerar yrken med en stark professionskultur och den sistnämnda yrken med kall-kultur. I analysen har dessa i sin tur delats in i undergrupper utifrån kön och ålder. En poäng med undergrupperna är att se om det finns skillnader i förhållningssätt utifrån kön och ålder inom yrkesgrupperna och mellan dem.

De tre ålderskategorierna är de som är upp till 31 år, de som är 31–55 år samt de som är 56 år eller äldre. Detta är en indelning som gör att grupperna blir olika stora. Några av undergrupperna är så små att det innebär metodiska problem och att man inte kan generalisera utifrån dem eller med bestämdhet tala om i det närmaste exakta andelar av dem. Samtidigt finns det flera skäl att ha denna gruppindelning. Det ger en distinkt grupp med förhållandevis nya inom yrket och en grupp där de flesta har lång erfarenhet och är insocialiserade i yrket och yrkeskulturen sedan flera decennier tillbaka.

Redan denna första indelning avseende köns- och ålderssammansättning ger en del intressanta resultat vad gäller förändringar av yrkesgruppernas könssammansättning.

Tabell 6.1. Yrkeskategorier fördelade på köns- och åldersgrupper i procent.

	Läkare		Tandläkare		Poliser		Sjuksköt		Förskollärare	
Ålder	M	Kv	M	Kv	M	Kv	M	Kv	M	Kv
–30	2,2	4,0	2,4	5,3	5,0	4,6	0,8	13,1	0,2	14,4
31–55	43,7	29,9	21,2	43,8	61,8	15,5	5,6	67,7	3,2	71,9
56–	13,8	6,4	11,1	16,2	12,4	0,6	1,2	11,7	0,0	10,3
Samtliga	59,7	40,3	34,7	65,3	79,2	20,8	7,5	92,5	3,4	96,6
Totalt	100		100		100		100		100	

Av tabell 6.1 framgår att bland sjuksköterskor och förskollärare finns det en kraftig majoritet av kvinnor. Bland tandläkare finns det också en betydande övervikt för kvinnor. Bland läkarna dominerar männen i antal, men relationen män/kvinnor ligger inom vad som kan betraktas som en någorlunda jämn könsfördelning, det vill säga 60/40. Bland poliserna är det en tydlig övervikt för män.

Tabellens siffror ger också vid handen att det sannolikt pågår könsmässiga förändringar inom yrkesgrupperna. Även om det också kan finnas andra förklaringar till hur män och kvinnor fördelar sig inom respektive ålderskategori kan detta säga någonting om pågående förändringar. Bland läkare dominerar kvinnor inom den yngsta kategorin, medan männen i den äldsta gruppen är mer än dubbelt så många. Detta är med största sannolikhet ett tecken på en pågående kvantitativ feminisering. Likaså kan man se hur andelen män bland tandläkarna är betydligt större i den äldsta gruppen än i de yngre. Sannolikt kan detta bero på att det pågår en kvantitativ feminiseringsprocess också inom tandläkaryrket, men som startade tidigare än i läkaryrket, vilket visas av att kvinnorna är i majoritet inom alla åldersgrupperna. Också bland poliserna finns en rörelse mot en ökad andel kvinnor. Medan den yngre gruppen i stort sett har en jämn könsfördelning är den manliga dominansen mycket stor inom den äldre. Här utgör männen mer än 95 procent. Inom de kvinnodominerande yrkesgrupperna är förändringstendenserna inte lika tydliga. Bland sjuksköterskorna ökar andelen män med ålder. I den yngre gruppen utgör de mindre än en procent, medan de i mellangruppen utgör 7,6 procent och i den äldre gruppen 9,2 procent. Detta skulle kunna tyda på att andelen män inom sjuksköterskeyrket håller på att minska. Men det kan också finnas andra orsaker som ålder vid inträde respektive utträde ur yrket. Inom förskollärargruppen är männen i reella tal så få att det inte går att uttala sig om någon tendens.

Denna förändringsaspekt är intressant. Kanske innebär det att det går att spåra förskjutningar i yrkeskulturen mellan de äldre och de yngre. Därigenom är indelningen i ålderskategorier relevant utifrån syftet med detta arbete.

Eftersom det i kall-tanken ligger ett starkt fokus på klienten har jag i första hand valt ut att analysera frågor där synen på klienten och relationen mellan anställd och klient kan utläsas. Ett frågekomplex som analyseras är vilka motiv man haft för att söka sig till respektive yrke och för att stanna kvar i det. Svaren kan ge en uppfattning om i vilken mån man inom de olika undersökningskatego-

rierna är klientrelaterad. Ett andra frågekomplex berör klienten i det dagliga arbetet. Genom svar på frågor knutna till detta går det att skapa en bild av vilken betydelse de olika kategorierna tillmäter klienterna. I ett tredje frågekomplex analyseras meningsskapande i arbetet och vilken betydelse klienterna har i detta. Analysen avslutas med en fråga kring hur korstrycket mellan klienter och arbetsköpare uppfattas. Sammantaget ger dessa frågekomplex en uppfattning om huruvida yrkeskulturen är klientfokuserad eller mera professionsinriktad. Därigenom, menar jag, är det också möjligt att göra en analys utifrån en frågeställning där distinktionen mellan kall-kultur och professionskultur – och därmed konstruktionen av kvinnligt respektive manligt – står i centrum.

Jag är övertygad om att man i analysen kan använda sig av resonemang kring hur yrkets karaktär och dess kultur har förändrats. Detta är emellertid inte tillräckligt. Analysen måste också göras mot bakgrund av den i samhället rådande genusordningen med manlig överordning och kvinnlig underordning, en social relation som enligt många medvetet upprätthålls genom den i lönearbetet skapade arbetsdelningen mellan män och kvinnor.[20] På så sätt knyts individ, mikro- och makronivå samman.

Formandet av yrkeskulturer

Ett yrke som stämmer väl in på bilden av omsorgs- och reproduktionsarbete som ett fält där medelklasskvinnors filantropiska kultur tydligt synliggjordes är förskolläraryrket. Pedagogikforskaren Britten Ekstrand har i sin avhandling visat hur den så kallade småbarnsskolan som etablerades under 1800-talets första decennier i hög grad drevs av filantropiska intressen med i stort sett oavlönade medel- och överklasskvinnor som i omsorg om arbetarklassens barn hade en drivkraft för sitt arbete (Ekstrand 2000). När förskolläraryrket (barnträdgårdslärarinneyrket) formades kring sekelskiftet 1900 för att ta hand om arbetarklassens förskolebarn associerades det starkt med moderskap och den filantropiska kall-tanken genomsyrade kulturen. *Arbetet var lönen*, har pedagogikforskaren Ingegerd Tallberg Broman uttryckt det i en boktitel. På motsvarande sätt gavs barnträdgårdarna associationer till ett hem, där barnen togs om hand. Visserligen fanns det, liksom vad beträffar till exempel småskollärararinnorna, en professionaliseringssträvan i att göra arbetet till ett riktigt yrke för vilket det krävdes ett visst slags utbildning. Samtidigt betonades i denna borgerliga yrkeskultur ändå moderskapstanken. Outtalat kunde man på så sätt, samtidigt som man genuskodade yrket och bidrog till samhällets konstruktion av kvinnlighet, effektivt utestänga män. Därmed anammade gruppen också en särartsideologi (Tallberg Broman 1991).

[20] För en diskussion kring detta se till exempel Greiff (1992, s 44 ff).

Liksom de flesta andra yrken som diskuteras här formades sjuksköterskeyrket i samband med det industrikapitalistiska genombrottet under 1800-talets andra hälft. Den klassiska sjuksköterskan i Florence Nightingales anda var den uppoffrande kvinnan som arbetade hårt och disciplinerat med patientens bästa för ögonen. Yrkets utövare präglades från början av en filantropisk anda där yrket betraktades som ett kall, men det anpassades samtidigt till hur kvinnans moderliga egenskaper var konstruerade. Vårdandet, tjänandet, människokärleken, den goda hygienen och den religiösa kallelsen framstod som ideologiska nyckelbegrepp. Underställd läkaren men överordnad många andra kategorier inom den tidiga sjukvården ingick sjuksköterskor, liksom de flesta offentligt anställda, i en strikt yrkeshierarki. I en mening professionaliserades sjuksköterskeyrket förhållandevis tidigt genom att en formaliserad utbildning infördes redan vid mitten av 1800-talet. Det dröjde dock till 1920 innan staten började kontrollera utbildningen. Denna utbildning innebar emellertid inte bara träning i att på bästa sätt sköta patienterna utan var i lika hög grad en socialisering mot att bli den vårdande och omtänksamma kvinnan som inte hade något annat för ögonen än patientens bästa. Eleverna i utbildningen liksom yrkesverksamma sköterskor var hårt kontrollerade i ett patriarkalt system. Att uppfylla sina sjuksköterskeplikter var ett kall som stod över allt annat i livet. Därför ansågs det till exempel inte förenat med gott sjuksköterskeskap att man gifte sig eller skaffade barn (Dufwa 2004).

I sin avhandling *Barnmorskan och läkaren* har historikern Lisa Öberg (1996) studerat konflikten om makten över förlossningsvården i Sverige decennierna kring förra sekelskiftet. Därvidlag fokuserar hon på en period då den svenska läkarkåren slutligen formerades som yrkesgrupp. Ett centralt inslag i läkarkårens formering var nyttjandet av professionsstrategier. Genom inhägnader, områdesstrategier och uppställandet av etiska regler skaffade sig den nästan uteslutande manliga yrkeskåren en så stark ställning att den kunde kontrollera inträdet i gruppen. Den kunde också bestämma över vilka arbetsområden och arbetsuppgifter som var förbehållna de med en lång läkarutbildning. Med en målmedveten strategi hävdade läkarna att de, till skillnad från övrig vårdpersonal, utövade sitt yrke på strikt medicinvetenskaplig grund. Därmed kunde man tydligt avgränsa sig från andra yrkesgrupper inom sjukvården och hävda vilka områden det krävdes läkarexamen för att verka på. Men de kunde också genom att akademiska utbildningar fram till 1920-talet nästan undantagslöst utestängde kvinnor vidmakthålla en manlig dominans i yrket. Likaså stängdes människor ur arbetarklassen genom utbildningssystemets struktur effektivt ute under lång tid. På så sätt kom yrkeskåren under en stor del av 1900-talet att karakteriseras av en rekrytering av män ur förhållandevis välbärgade skikt i samhället. Gruppens arbete med professionsstrategier kan också betraktas som framgångsrika genom att yrkets status har förblivit hög.

Liksom andra yrken inom vård- och omsorgssektorn etablerades tandläkaryrket decennierna kring sekelskiftet 1900. Från 1861, då den första samlade författningen om tandläkarverksamhet kom, till 1924, då den första folktandvårdsutredningen tillsattes, förändrades tandläkarkåren från ”en handfull hantverkare […] till en månghundrahövdad kår med en statligt reglerad akademisk utbildning” (Lindblom 2004, s 12). Tandläkarordningen från 1861 reglerade vad som inrymdes under tandläkarkonstens område. På så sätt skapades också som ett tidigt led i en professionaliseringsprocess ett vapen gentemot så kallade kvacksalvare (ibid, s 33 ff). Efter upprepade framstötar från tandläkarnas intresseorganisationer om att formalisera en tandläkarutbildning beslutade riksdagen 1884 att inrätta en utbildningsenhet i Stockholm, och 1897 beslutades om en akademisk utbildning för tandläkare. Därmed jämställdes tandläkare med läkare i att utövandet av yrket ansågs vara en specialgren av den medicinska vetenskapen (ibid, s 38 ff). Därmed hade tandläkarna också lyckats i sina professionaliseringssträvanden att genom ett förvetenskapligande höja yrkets status och att försvåra så kallat kvacksalveri.

Genom förändringen i utbildningen från ett hantverkslikt lärlingssystem till först krav på studentexamen och senare flerårig akademisk utbildning förändrades sannolikt också den sociala basen för rekryteringen av nya tandläkare. Tidigare kom sannolikt många från arbetarklass eller småföretagareskikt medan det mot slutet av perioden är sannolikt att en majoritet inte hade en sådan bakgrund.[21]

Till skillnad från flera av de andra yrkena rekryterades poliser under yrkets formeringsperiod i första hand från arbetarklassen. Under 1890-talet utvecklades en sedvana som i det närmaste blev formell, att en blivande polis helst skulle ha underofficersexamen. Det innebar att för de arbetarklassmän som inte såg någon framtida militär karriär blev polisyrket en väg tillbaka till det civila samhället samtidigt som den militära utbildningen kunde vara till nytta. Polisyrket innebar en viss status; uniformering med allt vad det innebär kulturellt och dessutom förhoppningar om framtida klättring på en karriärstege (Bergman 1990). Det var först i slutet av 1920-talet, när regelverket för polisers yrkesutövande stramades upp, som myndigheterna började kräva att de skulle ha en formell utbildning (ibid, s 255 f).

Med sig från den militära banan hade de nya poliserna en militär kultur innefattande inte bara hierarkisk ordning, disciplin och en stark gruppsammanhållning utan också en starkt utvecklad maskulinitetskultur. Det var sålunda inte förrän 1959 som en kvinna anställdes som polis. Sannolikt finns inte kall-tanken, på samma sätt som inom till exempel vårdande yrken, som något levande inslag i den yrkeskultur som utvecklades. I stället torde arvet från den militära kulturen ha varit betydande. Här kanske man i och för sig också kan tala om en kall-tanke, men då snarare i relation till staten och dess upprätthållande än till individuella

[21] För rekrytering inom hantverkaryrken se till exempel Edgren (1987).

klienter.[22] Det innebar till exempel att poliser ställde upp på icke-arbetstid och arbetade när exempelvis ordningen i samhället upplevdes som hotande. Man lämnade inte heller arbetsplatsen i en situation när behovet av att stanna kvar var uppenbart (Bergman 1990, s 88 ff). I sin undersökning av spaningspolisens arbete betonar etnologen Ann Kristin Carlström (1999) sådana moment, men också ideal som ärlighet och skötsamhet som centrala i polisens yrkeskultur.

Den kåranda som poliser utvecklade liknar sannolikt den som också förekom inom andra grupper av statsanställda inom till exempel järnvägen och posten. Sannolikt kunde denna anda förstärkas när polisväsendet förstatligades 1965. Det var en kåranda som bars upp av en gemensam föreställning om att man i sitt brödraskap – vilket utestängde kvinnor – bidrog till att upprätthålla viktiga funktioner i samhället (Kvarnström 1998, s 182 ff). Därigenom kunde polisen också uppfatta det som legitimt att höja sig över enskilda klienters intressen.

Det som också skiljer poliser från de andra yrkesgrupperna är att de ingår som en del i statens repressions- och tvångsapparat och att de tillsammans med militären är den enda grupp i samhället som har rätt att utöva våld.

KVAR-undersökningen och yrkeskulturer

Hur kan då resultatet av KVAR-enkäten relateras till diskussionen av hur yrkeskulturer och yrkesidentiteter upprätthålls och förändras? Ett första steg är att inom de olika yrkesgrupperna undersöka motiven för yrkesvalet och varför man stannar kvar i yrket, trots de påfrestningar som kan vara förknippade med att arbeta inom så kallade människovårdande institutioner. Ett andra steg är att undersöka synen på och relationerna till klienterna i utförandet av det dagliga arbetet. Ett tredje steg är att undersöka i vilken utsträckning de anställda finner motivation i arbetet och kan skapa mening i det. Slutligen är ett fjärde steg i att studera yrkeskulturer utifrån KVAR-materialet att undersöka i vilken mån de anställda i de olika yrkesgrupperna upplever att de utsätts för ett korstryck mellan å ena sidan arbetsköpare och det regelverk som reglerar arbetets utförande och å andra sidan klientens behov.

Varför man arbetar i yrket

Bland läkare och tandläkare – yrkesgrupper där professionskulturen av hävd har varit förhållandevis stark – kan man se att i båda grupperna var knappt en fjärdedel av motiven för yrkesvalet att det var för att hjälpa andra människor. För drygt en tiondel var motivet att yrket var välbetalt. Skälet att yrkesvalet gjordes för att hjälpa andra människor är dock markerat av 56,8 procent av läkarna medan andelen bland tandläkarna är 47,9 procent. De största skillnaderna mellan dessa båda tidigt professionaliserade grupper ligger i att andelen svar bland läkare som

[22] För en analys av sådan kultur se Sörensen (1997).

motiverade yrkesvalet med att det gav möjlighet till utveckling och var variationsrikt är betydligt högre än bland tandläkarna. Här kan emellertid finnas en tolkningsproblematik. ”Möjlighet till utveckling” kan ju ha både en yrkesmässig aspekt i att utvecklas i arbetet, men också en mera privat som handlar om att som samhällsmedborgare utvecklas statusmässigt. Bland tandläkarna var det i stället en betydligt större andel som lyfte fram att det var ett tryggt arbete som skäl för yrkesvalet. Likaså finns det större andel tandläkare som menar att det var en slump att de blev just tandläkare.

Om skillnaden mellan läkare och tandläkare inte är så stor i motiv för yrkesvalet finns det däremot ett tydligt genusmönster. Kvinnor motiverade i högre grad än män sitt yrkesval med att det gav möjlighet att hjälpa andra människor. Detta framträder särskilt tydligt bland tandläkarna. Ett undantag finns dock bland de äldre kvinnorna inom läkargruppen där i stället motivet att yrket gav möjlighet till utveckling vägde tyngre än bland motsvarande grupp män. Kanske var det så att de äldre kvinnorna när de började beträda ett statusfyllt område som var manligt dominerat gjorde det som ett led i den personliga utvecklingen och inte utifrån en kall-tanke. Vid den tid de sökte sig till yrket var de nämligen brytare av ett genusmönster och utmanade därmed en manlig överordning. Bland läkarna motiverade männen i högre grad än kvinnorna sitt yrkesval med att det var ett välbetalt arbete. Inkomstkriteriet skulle därmed vara viktigare hos professionella män än bland kvinnorna.

Något som också är tydligt är att variationsrikedom är ett motiv som är mycket vanligt bland yngre läkare. Det är till och med det vanligaste argumentet. Mer än 90 procent i gruppen under 31 år anger detta.

Både bland sjuksköterskor och bland förskollärare är det vanligare med motivet hjälpa andra än vad det är inom grupper med en professionskultur. Närmare 2/3 av samtliga angav detta som ett motiv. Inom både sjuksköterske- och förskollärargruppen finns det också en mycket starkt markerad skillnad mellan män och kvinnor i att de senare betonade hjälpen åt andra. För dessa grupper verkar det som om kall-tanken väger tungt bland kvinnor, men inte i lika hög grad bland männen. Något förvånande är dock att bland sjuksköterskorna är det i särskilt hög grad de yngre kvinnorna som betonar hjälpa andra. Hela 68,8 procent av kvinnorna under 31 år uppger ett sådant motiv. Det ska framhållas att siffran bland unga läkarkvinnor är nästan lika hög. Bland förskollärarna är mönstret det motsatta, och 74,5 procent av de äldre i denna grupp anger motivet att vårda barn.

Poliserna skiljer sig tydligt från de övriga yrkesgrupperna genom den lägre andelen av de svarande som anger att hjälpa andra som ett motiv för yrkesvalet. Det vanligaste svaret bland poliserna är att yrkesvalet motiverades med att arbetet är variationsrikt. Detta gäller såväl män som kvinnor och i alla åldersgrupper. Men bland kvinnorna inom polisen finns det också en högre andel än bland männen

som svarat för att hjälpa andra, även om den är låg (50 procent) i jämförelse med sjuksköterskor och förskollärare.

Tabell 6.2. Motiv för att söka sig till yrket. Andel av respektive grupps alla svar/andel av svarande i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Tryggt arbete	8,0/19,5	14,7/29,5	7,9/15,8	7,7/15,6	12,0/24,0
Inget annat att välja på	-	-	0,6/1,2	0,6/1,2	0,3/0,6
Möjlighet till utv	22,6/55,2	14,3/28,8	16,3/32,4	15,1/30,4	10,1/20,3
Välbetalt/Försörjning	11,6/28,4	11,7/23,6	6,7/13,3	5,5/11,1	6,7/13,4
Slump	3,9/9,3	13,3/26,7	10,6/21,2	4,8/9,7	13,2/26,4
Variationsrikt	24,5/60,0	14,5/29,0	26,0/51,8	34,6/69,6	36,1/72,5
Hjälpa andra	23,2/56,8	23,9/47,9	31,8/63,4	31,8/64,0	21,6/43,3
Annat	6,1/15,0	7,6/15,3	0	0	0

Anm: Eftersom de svarande kunde ange flera alternativ ges två andelsvärden. Först andel av samtliga svarsalternativ som angetts, därefter andel av de svarande som uppgett alternativet. Det vill säga att av alla alternativ som angetts bland läkarna utgör slump 3,9 procent och att 9,3 procent av läkarna angett slump. För förskollärare var svarsalternativet ”hjälpa andra” utbytt mot ”vårda och fostra barn”. För läkare och tandläkare var den ekonomiska faktorn formulerad som ”välbetalt arbete”, medan det för övriga var ”för att få en försörjning”.

Hur ser då mönstren ut vad gäller motiv för att stanna kvar i yrket? Kan det här finnas uppenbara skillnader som har med hur man socialiserats in i yrkeskulturen att göra? En för alla yrkena genomgående tendens är att motivet möjligheter till utveckling inte är lika stark motivationsfaktor för att stanna kvar som det är för yrkesvalet. Kanske är det organisationernas verklighet som når ifatt så att många efter en tid i yrket inser att utvecklingsmöjligheterna är mer eller mindre begränsade. Särskilt tydligt framträder detta bland äldre förskollärare som i detta avseende verkar vara desillusionerade.

Tabell 6.3. Motiv för att arbeta kvar i yrket. Andel av respektive grupps alla svar/andel av svarande i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Tryggt arbete	7,2/21,5	12,2/30,6	5,6/15,9	7,4/22,4	10,5/31,5
Inget annat att välj på	-	-	1,9/5,4	2,7/8,3	2,7/8,1
Möjlighet till utv.	14,5/42,9	11,5/28,8	9,2/26,2	6,8/20,7	5,0/14,8
Välbetalt/Försörjning	8,5/25,2	5,1/12,7	12,4/35,1	11,8/35,9	12,6/37,6
Variationsrikt	16,3/48,2	12,7/31,9	15,6/44,2	18,5/56,2	15,2/45,5
Hjälpa andra	13,9/41,1	15,6/39,2	14,6/41,5	11,6/35,2	11,2/33,4
Trivs med kollegor	12,2/36,2	12,6/31,7	13,7/38,9	16,1/48,9	20,9/62,4
Trivs med arbetet	23,4/69,5	25,5/63,9	24,9/70,8	22,9/69,4	20,2/60,3
Annat	4,0/12,0	4,7/11,7	2,2/6,2	2,1/6,4	1,9/5,6

Det finns också en tydlig tendens till att motivet att hjälpa andra är mindre viktigt när det gäller att stanna kvar i yrket än vad det en gång var när man sökte sig till det. Inom samtliga yrkesgrupper utom förskollärare är motivet att hjälpa andra

mycket vanligare bland yngre än bland äldre. Detta kan också vara ett tecken på att vardagsarbetets realiteter naggar den kall-tanke som en gång fanns i kanten.

Bland läkare och förskollärare är skillnaderna mellan könen marginella, medan i de andra yrkesgrupperna finns en tydlig tendens till att kvinnor i högre grad betonar motivet att hjälpa andra som motivationsfaktor för att stanna kvar i yrket.

Sammantaget finns det alltså en tydlig tendens till att i yrken med en kall-kultur, där kvinnor är i stor majoritet, är klientarbetet en viktigare motivationsfaktor än inom professionsgrupperna, där män är i majoritet eller har varit det under lång tid. Det är också så att det är vanligare att kall-tanken verkar levande bland kvinnor än män inom respektive yrke. Bland kvinnor i yrken med en professionskultur är motiv som kan kopplas till en kall-kultur ovanligare än bland kvinnor i kall-yrkena. Det finns också en tydlig tendens att motiv som kan kopplas till en kall-kultur är vanligare bland yngre än bland äldre, undantaget förskollärare. Sannolikt kan detta kopplas till den socialisering som sker inom utbildningen, och att denna efterhand som yrkets realiteter påverkat de anställda får allt svagare genomslagskraft. Kanske är det så att sjuksköterskeutbildningen – där omvårdnad av hela människan finns i centrum – än i dag innebär en hög grad av insocialisering i en yrkeskultur. Outtalade koder och värderingar med sin grund i denna vidareförs därmed från en generation till en annan.

Det är tydligt att många – framför allt kvinnor – valt sitt arbete med anledning av att man vill arbeta med människor i syfte att hjälpa dem. Detta är också ett viktigt skäl till varför många väljer att arbeta kvar inom respektive yrke, att få möta patienter, barn eller allmänhet i det dagliga arbetet. Bland männen och därmed inom professionsgrupperna är den materiella belöningen viktigare.

Klienten i det dagliga arbetet

Arbetsorganisationen i olika så kallade human-services arbeten kan se olika ut, och graden av arbetsdelning kan variera. Men för flertalet anställda finns en direkt kontakt med dem som benämns klienterna.[23] En stor andel av dem som arbetar i de undersökta yrkena har gjort yrkesvalet med syfte att hjälpa människor. Därför kan det vara av intresse att se hur stor del av arbetet som består av direkta klientkontakter. Minst direkta kontakter med klienter uppger sig läkare och poliser ha, medan tandläkare och förskollärare har mest. Närmare 90 procent av de båda senare grupperna arbetar med klienter mer än cirka 2/3 av sin arbetstid. Bland läkare, sjuksköterskor och poliser är det vanligare att en har en betydande del av arbetstiden ägnas åt andra arbetsuppgifter också.

[23] Beträffande poliserna utgör klienterna i undersökningen allmänheten och inte ”bovarna”. I frågeformulären till poliser är uttrycket allmänheten.

Tabell 6.4. Hur stor del av arbetstiden i procent som består av personliga kontakter med patienter/barn/allmänhet.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
I stort sett hela tiden	17,2	65,5	25,5	56,7	16,2
Cirka 2/3	32,8	22,7	30,8	30,3	26,0
Cirka hälften av tiden	26,3	7,0	21,1	9,0	25,8
Cirka 1/3	16,2	2,3	11,7	3,4	21,8
Sporadiskt	3,6	2,3	3,2	0,6	8,7
Har ej patientarbete	4,0	0	7,7	-	1,5

Vad har då de olika grupperna för uppfattning om balansen i sitt arbete? Med tanke på att många valde sitt yrke för att hjälpa andra borde detta reflekteras av att klientarbetet uppskattas. Här finns dock stora skillnader mellan grupperna. Inom gruppen med professionskultur, som delvis har sin legitimitet i medicinsk eller odontologisk vetenskap, menar nästan en tredjedel av läkarna och nästan två tredjedelar av tandläkarna att de har för stor del patientarbete. Kanske kan det vara så att en betydande del av de anställda inom dessa yrken har ett forsknings-intresse som de vill utveckla. I sådana fall kan klientarbete upplevas som ett hinder.

Bland sjuksköterskor och förskollärare finns det i stället en upplevelse av att man har för stor del annat arbete. Nästan 40 procent av förskollärarna och nästan 30 procent av sjuksköterskorna menar att det är så. Bland sjuksköterskorna är det en större andel kvinnor än män – framför allt unga kvinnor – som har denna upp-levelse, det vill säga samma grupp som i så hög grad betonade att motivet för att man valt yrket var att hjälpa andra. Detta tas inte tillvara i arbetsorganisationen, vilket visas av att många av de unga sjuksköterskorna (38 procent) i realiteten bara har personlig kontakt med patienter under ca halva arbetstiden.

Tabell 6.5. Upplevelse av balansen i arbetsinnehåll i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Bra balans	40,2	33,4	51,3	40,8	-
För stor del pat/barnarb	31,9	61,4	11,9	20,7	-
För stor del annat	22,4	5,2	28,2	38,5	-
Har ej patientarb	5,5	0	8,5	-	-

Anm: Denna fråga ställdes inte till poliser.

Svaret på frågan om balansen i arbetsinnehållet kan sannolikt också relateras till hur lång tid man upplever att det finns utrymme till för varje klient. Om man uppfattar att tiden för varje klient är otillräcklig kan detta leda till att man inte uppskattar klientarbetet och därför uttrycker ett missnöje med det.

Frågan om hur en anställd upplever tidsutrymmet för klienter är ju också av avgörande betydelse för hur man upplever sin arbetssituation. I ett yrke där kall-tanken är en central del i yrkeskulturen finns ett starkt fokus på klientens väl och

ve. Om de anställda då inte känner att de av organisationens ledning ges möjlighet att ta hand om varje klient på vad man upplever som ett meningsfullt sätt finns det också uppenbara risker att arbetet upplevs som otillfredsställande. I en sådan situation kläms de anställda mellan arbetsköparnas effektivitetskrav och de krav som ställs på dem genom den egna yrkeskulturen och klientens behov.

Här är det uppenbart att grupperna med en professionskultur är mera tillfreds med arbetssituationen än de med en kall-kultur. Särskilt tydligt är missnöjet bland förskollärarna, där mer än hälften upplever tiden för varje barn som alltför begränsad och endast knappa sju procent upplever det som om det finns tillräckligt med tid. Det finns också ett tydligt mönster bland sjuksköterskor och förskollärare att det i mycket högre grad är kvinnor än män som upplever att utrymmet för varje patient är begränsat. Det är också tydligare bland yngre än bland äldre. Samma mönster gäller bland läkare och tandläkare, om än inte lika tydligt.

Poliser, en yrkesgrupp där kall-kulturen sannolikt inte är utvecklad på samma sätt som bland till exempel sjuksköterskor är det uppenbart att en mycket större andel än i övriga yrken upplever det som att tiden för varje klient är tillräcklig eller näst intill. Mer än hälften av poliserna tycker att tiden för varje klient är lagom lång jämfört med till exempel sex procent bland förskollärarna. Bland poliser föreligger det inte några tydliga skillnader mellan män och kvinnor i detta avseende.

Tabell 6.6. Upplevelse av tiden för varje patient/barn/klient. Svar i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Alltför begränsad	15,4	10,1	18,3	56,2	12,7
Något för begränsad	38,7	51,6	35,2	37,1	26,3
Lagom lång	40,5	37,0	38,4	6,0	55,8
Något för lång	0,6	1,0	0,2	0,4	1,9
Alltför lång	0,2	0	0	0,4	0,4
Har ej patientarbete	4,5	0,3	8,0	-	2,9

Hur viktig klienten är för yrkesutövarna i det dagliga arbetet kan bland annat mätas med hjälp av frågor kring vem det är mest betydelsefullt att få synpunkter på arbetet från. Det kan gälla både ett bra eller ett bristfälligt arbete. Här är det uppenbart så att patienternas åsikter är viktigast för både de med en professionskultur och de med en kall-kultur. Det skiljer sig emellertid mellan bra och bristfälligt arbete, då arbetskamrater blir förhållandevis viktigare vid bristfälligt arbete. Poliser skiljer sig härvidlag från övriga grupper genom att de i lägre grad menar att respons från allmänheten på utfört arbete är betydelsefullt. Särskilt tydligt är detta vad gäller bristfälligt arbete.

Bland de med professionskultur är det en högre andel bland tandläkare som anser att det är mest betydelsefullt med respons från patienten. Läkarna å sin sida

uppskattar också i hög grad synpunkter från arbetskamrater. Här kan vi alltså urskilja en starkare klientfokusering hos tandläkarna, som ju är en grupp där kvinnor är i majoritet. Det finns emellertid inget entydigt mönster som säger att det skulle finnas skillnader mellan könen inom tandläkarkåren. Möjligtvis skulle man kunna tala om en generationsskillnad med en svag tendens till att äldre tandläkare i högre grad värderar synpunkter från patienter.

Läkare lägger således betydligt större vikt vid den professionella grupp av vilken man själv är en del än vad tandläkarna gör. Detta tyder på att läkarna är en grupp med en stark professionell kåranda, i vilken det värderas högt att föra samtal kring olika företeelser med sina arbetskamrater. Intressant är att en betydligt större andel kvinnor än män bland läkarna tycker att det i första hand är viktigt att få synpunkter på utförandet av arbetet av sin närmaste chef. I motsvarande grad är det en betydligt lägre andel kvinnor som tycker det är mest betydelsefullt att få sådana synpunkter från patienter. Detta motsäger att kvinnliga läkare skulle vara mer patientorienterade än manliga. Detta kan vara ett tecken på att kvinnor som kommer in i manligt dominerade yrken inte upprätthåller en konstruktion av kvinnlighet utan delvis anammar en manlig yrkeskultur och i sin yrkesroll formas av denna så länge de är i minoritet i yrket och har få maktresurser att mobilisera.

Hos sjuksköterskor och förskollärare däremot tenderar kvinnor i högre grad än män att anse patienternas respektive barnens respons som den mest betydelsefulla. Detta tyder på att kvinnor inom dessa yrken i högre grad ansluter sig till en traditionell konstruktion av kvinnlighet samtidigt som männen inte färgas av en sådan kultur.

Tabell 6.7. Mest betydelsefullt att få synpunkter på arbetet från. Andel av respektive grupps alla svar/andel av svarande i procent.

Om bra arbete

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköt	Försk lärare	Poliser
Patient/Barn/Allmänhet	58,8/73,9	75,2/89,4	58,7/72,8	42,6/63,0	34,5/40,1
Närmaste chef	16,3/20,5	13,5/16,1	19,7/24,4	15,5/22,9	30,1/34,9
Arbetskamrater	20,9/26,3	9,2/10,9	14,2/17,6	17,4/25,7	32,7/38,0
Anhöriga/Föräldrar	2,4/3,0	2,2/2,6	6,9/8,6	24,1/35,7	-
Andra	1,6/2,0	0	0,5/0,6	0,4/0,6	2,7/3,1

Om bristfälligt arbete

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköt	Försk lärare	Poliser
Patient/Barn/Allmänhet	47,5/55,4	69,9/77,3	40,4/47,7	25,7/31,5	14,6/15,9
Närmaste chef	25,8/30,1	14,9/16,5	26,3/31,1	10,4/12,8	46,6/50,5
Arbetskamrater	23,7/27,7	13,0/14,4	29,2/34,5	46,7/57,2	34,3/37,2
Anhöriga/Föräldrar	0,7/0,8	2,2/2,4	3,9/4,6	16,5/20,3	-
Andra	2,3/2,6	0	0,2/0,2	0,6/0,8	4,4/4,8

Inom poliskåren finns ett tydligt mönster av att kvinnor i högre grad än män tycker att respons från allmänheten är betydelsefull. Det finns också en tendens att äldre i högre grad än yngre anser detta som betydelsefullt. Sålunda är det endast en av 24 polismän under 31 år som anser det betydelsefullt att få respons från allmänheten på ett bristfälligt arbete. Polisens hierarkiska arv från militärkulturer syns sannolikt i att en förhållandevis stor andel anser att respons från närmaste chef är mest betydelsefull.

Vad som delvis kan tolkas som motsägande är att tandläkare anser patienterna så betydelsefulla att de i hög utsträckning uppfattar sig ha för stor del av sin arbetstid som patientarbete. Mer än 60 procent av tandläkarna har en sådan uppfattning, medan bara drygt 30 procent av läkarna uppfattar sig ha för stor andel patientarbete. Detta skulle tala för att läkare i högre grad än tandläkare uppskattar arbetet med människor. Å andra sidan beror skillnaden sannolikt på att tandläkare i realiteten har väldigt stor andel av arbetstiden som patientarbete och därför har svårigheter med att till exempel hålla sig uppdaterad vad gäller nya behandlingsmetoder och vetenskapliga rön på området. Också en upplevelse av att man har för liten tid till varje patient kan leda till att man upplever patientarbetet som alltför betungande om patientarbetet totalt dominerar arbetsdagen. Nästan 2/3 av tandläkarna har patientarbete under i stort sett hela arbetstiden, vilket kan skapa upplevelser av ett slags löpande band arbete där uppmärksamheten på varje patient riskerar att uppfattas som för liten. Vad gäller läkarna är det endast 17 procent som säger sig ha patientarbete under i stort sett hela arbetstiden.

Inom professionskulturgruppen finns det också skillnader mellan män och kvinnor i hur man tycker att tiden räcker till för varje patient. Det finns en tendens att kvinnor i högre grad upplever tiden som otillräcklig. Kanske kan detta bero på att företeelser i yrkesutövningen som ofta kopplas till en konstruerad kvinnlighet – även om detta inte är så utbrett bland tandläkare och läkare – såsom omsorgstanke är sådant som tar tid utöver den exakta behandlingstiden. Det är också vanligare bland tandläkare än bland läkare – de förra inrymmer ju betydligt högre andel kvinnor, men har samtidigt också mer löpande-band karaktär – att tiden upplevs som otillräcklig.

Vad gäller klientkontakter i det dagliga arbetet är det uppenbart att sjuksköterskor och förskollärare i högre utsträckning uppskattar att arbeta med klienter och att de upplever det som att tiden för varje klient är för snålt tilltagen. Det utmejslas också ett tydligt mönster som visar att kvinnor inom dessa yrken i högre grad än män uppskattar klientarbetet. Inom sjuksköterskegruppen är detta mer tydligt bland yngre och inom förskollärargruppen bland äldre. Här är dock männen så få att resultatet är osäkert. Poliser tenderar att vara den grupp där arbetet med klienter röner minst uppskattning.

Att skapa mening i arbetet

I samtliga de studerande yrkeskategorierna verkar det finnas en yrkeskultur som sätter klienten i centrum. Den är mera accentuerad inom de yrken där det finns en från äldre yrkeskulturer nedärvd kall-tanke. Det är också tydligt att klientfokuseringen är viktigare bland kvinnor än män, och oftare bland yngre än äldre. En sådan klientfokusering i en yrkeskultur innebär att de anställda – om mening i arbetet ska skapas – måste uppleva klientkontakten som kvalitativt god.

Sannolikt är förmågan att skapa mening i sitt arbete av betydelse när det gäller förmågan att klara av stress och eventuellt korstryck mellan organisationsledningar med dess krav och klienterna och deras behov. Förmågan att skapa mening i sitt arbete kan i KVAR-materialet utläsas från frågor om arbetsmotivation och huruvida man upplever sitt arbete som meningsfullt. Motivationen för att arbeta med klienterna torde också vara ett mått på hur stor och vilket slags roll de spelar i yrkeskulturen inom de olika grupperna. Å andra sidan kan ju också arbetets vardagsrealiteter med upplevelser av otillräcklighet minska motivationen att arbeta direkt med klienterna och skapa känslor av att arbetet inte är meningsfullt.

Det visar sig att de flesta inom samtliga yrkeskategorier ganska sällan eller aldrig känner sig omotiverade att arbeta med sina klienter. Det finns dock en tendens till att poliser i högre utsträckning kan känna sig omotiverade och möjligen också läkare.

Tabell 6.8. Upplevelsen av att inte vara motiverad för att arbeta med patienter/barn/allmänhet i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Mycket ofta eller alltid	0,6	0,5	0,6	0,7	0,6
Ganska ofta	4,0	2,6	2,2	3,5	5,4
Ibland	22,0	26,2	19,0	22,3	33,5
Ganska sällan	29,7	24,7	25,6	29,9	41,4
Mycket sällan eller aldrig	38,0	45,7	45,0	43,5	19,0
Ej patientarbete	5,7	0,3	7,5	-	-

Intressant att se är dock att bland förskollärarna är männen i mycket högre grad än kvinnorna omotiverade att arbeta med barnen. I och för sig är männen i undersökningen så pass få att det inte går att dra några säkra slutsatser om skillnader mellan könen, men samma skillnader återfinns bland sjuksköterskorna. Bland kvinnor inom förskollärargruppen är det i första hand de yngre som kan känna omotivation för att arbeta med barnen. Exakt samma mönster finns hos sjuksköterskorna. Det senare kan te sig något märkligt med tanke på att yngre kvinnor verkar vara de som har starkast drag av patientfokusering i yrkeskulturen. Å andra sidan kan detta mönster bero på att dessa unga kvinnor känner sig

otillräckliga i det dagliga arbetet. Därmed finns det också en risk för minskad motivation.

Inom grupperna med en professionskultur finns också ett mönster som visar att män i högre grad än kvinnor känner sig omotiverade för patientarbetet. Särkilt tydligt framstår detta bland tandläkarna. Där finns också samma tendens mot att de yngre bland kvinnorna oftare känner en viss omotivation.

Nära relaterat till upplevelser av omotivation är huruvida och i vilken mån ens arbete upplevs som meningsfullt. Sannolikt borde arbetet med klienter upplevas som meningsfullt bland anställda där kall-tanken är ett viktigt inslag i yrkeskulturen. Men det finns också skäl att anta att en stark professionskultur kan bidra till att skapa mening med arbetet. Å andra sidan kan upplevelser av otillräckligt med tid för varje klient skapa tvivel om det meningsfulla i arbetet.

Det visar sig emellertid att en mycket stor majoritet inom samtliga undersökta yrken uppfattar sitt arbete som meningsfullt. Poliser skiljer sig från de andra grupperna genom den förhållandevis låga andel som upplever arbetet som meningsfullt mycket ofta eller alltid. I stället svarar merparten ganska ofta. Det finns också en viss skillnad mellan läkare och tandläkare, sjuksköterskor och förskollärare. Bland läkarna finns en tendens till att arbetet inte upplevs som meningsfullt lika frekvent som i de andra grupperna.

Inom läkargruppen finns också en viss skillnad i att yngre kvinnor oftare upplever arbetet som meningsfullt än äldre män. Bland tandläkare å andra sidan finns motsatt tendens i att män oavsett ålder upplever arbetet som meningsfullt oftare än kvinnor.

Bland sjuksköterskor visar det sig liksom i de flesta andra frågor att unga kvinnor i hög grad verkar till att ha en levande kall-kultur. Nästan 70 procent av dessa upplever arbetet som meningsfullt mycket ofta eller alltid. Överlag är andelen lägre bland männen än bland kvinnorna inom sjuksköterskegruppen.

Bland förskollärarna återfinns mönstret från tidigare som pekar på att det är de äldre kvinnorna som i högre grad omfattas av kall-kulturen. Inom denna grupp är det en högre andel än i de yngre grupperna som uppfattar arbetet som meningsfullt mycket ofta eller alltid. Bland de få männen i förskolan är andelen betydligt lägre än bland kvinnorna.

Tabell 6.9. Uppfattning om huruvida arbetet är meningsfullt. Svar i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Mycket ofta eller alltid	51,0	58,4	58,0	59,6	25,2
Ganska ofta	42,7	36,2	34,0	33,1	52,3
Ibland	5,9	5,4	6,9	5,6	17,7
Ganska sällan	0,2	0	0,6	0,7	3,8
Mycket sällan eller aldrig	0,2	0	0,6	0,9	1,0

Inom polisgruppen tenderar skillnaderna mellan könen att vara små. Det finns däremot en jämfört med övriga grupper betydligt större skillnad när det gäller ålder. Att andelen som inte så ofta upplever sitt arbete som meningsfullt tenderar att bli större med högre ålder.

Sammantaget visar det sig att de anställda inom samtliga yrkeskategorier har en hög motivationsgrad och upplever arbetet som meningsfullt. I viss mån skiljer sig poliser från detta mönster genom att många av dem inte upplever arbetet som så meningsfullt som anställda i de andra yrkena. Vidare visar det sig inom kallkulturerna att män i lägre grad än kvinnor känner motivation för att arbeta med klienterna och inte heller finner arbetet så meningsfullt. Kanske kan detta bero på yrkenas genuskodning, där en traditionellt konstruerad kvinnlighet spelar en stor roll.

Inom professionskulturerna är mönstret i detta fall mera motsägelsefullt. Män känner mindre motivation att arbeta med klienterna, men bland tandläkarna uppfattar män arbetet som mer meningsfullt än vad kvinnor gör.

Att befinna sig under korstryck mellan arbetsköpare och klient

Både i teoretiska resonemang och i empirisk forskning har det ofta betonats att anställda inom den så kallade human service sektorn ofta befinner sig i ett korstryck mellan å ena sidan arbetsköpares krav och det regelverk som styr verksamheten och å andra sidan klienternas behov och krav (se till exempel Pousette 2001; Jönsson m fl 2003, s 13). I vilken mån klienten har en betydelsefull roll i yrkeskulturen har rimligtvis en påverkan på hur detta korstryck upplevs och var de anställda i första hand lägger sin lojalitet. Härvidlag kan det finnas stora skillnader i korstryck beroende på huruvida det är lagar och regler formulerade på statlig nivå som uppfattas som hinder eller om det är organisationsledningens sätt att driva verksamheten.

Poliserna skiljer sig markant från de andra yrkesgrupperna. I polisarbetet verkar det snarare vara regel än undantag att de anställda upplever sig som stående mitt mellan vad lagstiftning och organisationsledning föreskriver och vad de uppfattar som allmänhetens behov.[24] I särskilt hög grad verkar det vara lagar och regler som poliser uppfattar som ett hinder för att utföra ett vad de menar vara ett för allmänheten bra arbete.

Jämförelser mellan de andra grupperna ter sig lite svårare att göra. Det finns en liten tendens till att läkare i högre grad upplever lojalitetskonflikter och att det bland dessa upplevs som att det i högre grad är ledningens krav än regelverket som skapar konflikten. De grupper som mest frekvent svarat att de mycket sällan eller aldrig upplever lojalitetskonflikter är tandläkare och förskollärare. Å andra sidan uppger en större andel av tandläkarna att de oftare än både sjuksköterskor och förskollärare upplever konflikter. Att just läkare i högre grad upplever loja-

[24] Detta tydliggörs också i Carlström (1999, kapitel 4).

litetskonflikter kan sannolikt kopplas till professionskulturen, i vilken medvetenheten om att yrket och verksamheten vilar på solid vetenskaplig grund är en viktig del. Det innebär att läkargruppen med hjälp av sitt kunskapsmonopol strävar efter ett starkt inflytande på yrkets utövande (Lindgren 1992). Detta kan då komma i konflikt dels med gällande regelverk, dels med arbetsköparnas sätt att leda verksamheten.

När man för de professionella grupperna delar upp dessa uppgifter på olika åldersgrupper samt män och kvinnor blir mönstren mycket motsägande. Det finns inga entydiga trender. Inom läkargruppen tenderar äldre män att minst frekvent uppleva lojalitetskonflikter. De som bland tandläkarna med tydlighet i minst grad upplever lojalitetskonflikter är de äldre kvinnorna.

Tabell 6.10. Upplevelse av lojalitetskonflikt mellan vad patienter/barn/allmänhet önskar sig och lagstiftning/ledningens förväntningar på den anställde i procent.

	Läkare	Tandläkare	Sjuksköterskor	Förskollärare	Poliser
Mycket ofta el alltid	0,4/2,4	0,8/1,3	0,8/1,4	2,1/1,3	4,6/2,7
Ganska ofta	9,4/10,2	7,5/7,9	5,4/7,6	6,7/6,9	20,9/13,2
Ibland	27,9/25,2	24,2/25,9	27,6/24,4	25,9/25,9	44,8/36,6
Ganska sällan	28,9/24,8	28,6/24,9	27,0/21,8	31,7/32,3	13,8/21,5
Mycket sällan el aldrig	28,7/32,7	38,7/39,5	32,0/38,3	33,6/33,6	12,8/22,2
Ej patientarbete	4,7/4,7	0,3/0,5	7,2/6,6	-	3,1/3,8

Slutord

Kapitlet om kvinnlig och manlig yrkeskultur mellan klient och arbetsköpare bidrar kanske mer till att formulera frågor än att besvara några. De med hjälp av kvantitativ metod framtagna resultaten kring klientens plats i de olika yrkeskulturerna kan tjäna som en ingång till fördjupade studier. Sådana kan lämpligen göras med hjälp av kvalitativ metod i syfte att med ett historiskt förändringsperspektiv närmare penetrera hur konstruktionen av manlighet respektive kvinnlighet sker i dagens yrkeskultur och hur detta förändras över tid. Därigenom kan också yrkenas genuskodning analyseras.

I denna undersökning utmejslade jag fyra olika steg för att studera inslag av kallkultur respektive professionskultur. Fem av KVAR-undersökningens yrkesgrupper valdes ut för undersökningen. Sjuksköterskor och förskollärare valdes ut såsom grupper där kall-tanken under lång tid varit en viktig del i yrkeskulturen. Läkare och tandläkare valdes ut eftersom dessa tidigt anammade ett professionalitetstänkande med grund i den medicinska respektive odontologiska vetenskapen som en central del i yrkeskulturen. Slutligen valdes poliser ut med eftersom både kall-tanke och professionalitet grundad i vetenskap förväntades vara svaga inslag i yrkeskulturen.

Föga förvånande pekar mina tolkningar utifrån de fyra stegen på att sjuksköterskor och förskollärare har högst grad av kall-tanke inom sina yrkeskulturer.

Det finns också inom dessa grupper ett tydligt mönster som visar att kvinnor i högre grad än män omfattas av detta. Detta stämmer väl överens med föreställningar om att konstruktion av kvinnlighet innefattar moment av omtanke, vårdande och omhändertagande. Vad som är intressant och kanske förvånande är emellertid ett mönster som visar att kall-tanken verkar vara mer betydelsefull bland yngre än bland äldre sjuksköterskor, medan det är tvärtom bland förskollärarna. Bland dem verkar det som om kall-tanken är starkare bland de äldre än bland de yngre. Detta skulle peka på att yngre kvinnor i sjuksköterskeyrket i högre grad än äldre skulle omslutas av en traditionellt konstruerad kvinnlighet, medan det bland förskollärarna skulle vara tvärtom. Vad detta kan bero på kräver mera ingående undersökningar av yrkeskulturerna i respektive grupp. En hypotes som lagts fram är att bland sjuksköterskorna kanske utbildningen i högre grad än arbetsplatser tjänar som förmedlare av yrkeskulturen från äldre till yngre generationer. Det motsatta mönstret bland förskollärare skulle då kunna förklaras med att utbildningen för dessa inte fyller denna funktion. En annan hypotes skulle kunna vara att sjuksköterskor efter några år i vardagsarbetets realiteter förvandlas från idealister med patienterna i centrum till realister som ser sina egna och organisationens svårigheter att leva upp till idealen.

Kall-tankens kvarlevande i dessa yrkeskulturer kan också ha betydelse för hur människor i dessa yrkesgrupper upplever sin situation i arbetslivet. Det finns tendenser i undersökningen som visar på att det finns risker att hamna i ett alltför starkt korstryck mellan arbetsköpare och klienter om kall-tanken är starkt levande. Med klienternas bästa för ögonen kan krav på ökad ”effektivitet” och kostnadsminimeringar innebära att man upplever sig som otillräcklig i arbetet. Sannolikt ökar detta riskerna för arbetsrelaterad ohälsa. Detta är emellertid också ett område där ytterligare kvalitativa studier behövs.

I hög grad läkare och i något mindre utsträckning tandläkare har en professionskultur, medan kall-tanken är mindre framträdande. Detta gäller också om man jämför enbart kvinnor i de olika yrkesgrupperna. Professionskulturen märks bland annat i att en betydligt större andel i dessa grupper motiverar sitt yrkesval med att yrket är välavlönat. Det är också tydligt att patienten har mindre betydelse när det gäller att skapa mening i yrket. Professionskulturen avspeglas också av att man oftare upplever att regelverk och organisationsledningar utgör hinder i arbetet. Föga förvånande är att tandläkarkulturen, med sin högre andel kvinnor, i något högre grad ansluter till en kallkultur. Kanske är det så att majoriteten av kvinnor här håller på att omforma yrkeskulturen så att den i allt högre grad knyter an till en äldre konstruktion av kvinnlighet. Kvinnor inom läkaryrket omsluts inte i lika hög grad av en traditionellt konstruerad kvinnlighet på samma sätt som kvinnor inom tandläkaryrket och framför allt inte som de inom sjuksköterske- eller förskoläraryrket. Detta kan kanske förklaras med att kvinnor här delvis formas av en manlig majoritetskultur – även om yrkets könsfördelning är stadd i snabb förändring. Liksom beträffande yrkesgrupperna med kall-tanken

som en viktig del i yrkeskulturen krävs emellertid kvalitativa undersökningar för att nå in i gruppens värderings- och föreställningsvärld på djupet och för att kunna förklara hur man förhåller sig till konstruktionen av manligt respektive kvinnligt. Särskilt intressant kan det här te sig att studera tandläkarkulturen, som i högre grad verkar vara ett slags blandkultur.

Poliserna skiljer sig i hög grad från de övriga studerade grupperna. Bland dessa verkar varken kall-tanke eller professionssträvanden utgöra centrala element i yrkeskulturen. Kanske krävs andra slags frågor för att nå in i denna kultur.

Inom de studerade yrkena finns alltså med all tydlighet spår kvar av yrkeskulturer såsom de formades kring sekelskiftet 1900 eller rent av ännu tidigare. Även om kulturerna med stor sannolikhet också genomgått förändringar finns bärande element som knyter an till en äldre konstruktion av manligt och kvinnligt. Därmed finns också bärande element som bidrar till att upprätthålla manlig överordning och kvinnlig underordning i såväl arbetsliv som samhället i stort.

Referenslista

Bergman K (1990) *Poliser, mellan klassförtryck och brottsbekämpning*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: Etnologiska institutionen.

Carlsson C (1986) *Kvinnosyn och kvinnopolitik. En studie av svensk socialdemokrati 1880–1910*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Lund: Arkiv.

Carlström A K (1999) *På spaning i Stockholm. En etnologisk studie av polisarbete*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet. Stockholm: Nordiska museet.

Connell R W (2002) ”Debates about Men, New Research on Masculinities” s 161–168 i Scraton S & Flinthoff A (red) *Gender and Sport: A Reader*. London: Routledge.

Connell R W (2003) *Om genus*. Göteborg: Daidalos.

Dufwa S G (2004) *Kön, lön och karriär. Sjuksköterskeyrkets omvandling under 1900–talet*. Doktorsavhandling, Växjö universitet. Växjö: Växjö University Press.

Edgren L (1987) *Lärling, gesäll, mästare. Hantverk och hantverkare i Malmö 1750–1847*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Lund: Symposion.

Ekstrand B (2000) *Småbarnsskolan – vad hände och varför? En sekellång historia studerad med fokus på förändring av pedagogisk verksamhet från 1833 och framåt*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Lund.

Florin C (1987) *Kampen om katedern. Feminiserings- och professionaliseringsprocessen inom den svenska folkskolans lärarkår 1860–1906*. Doktorsavhandling, Umeå universitet. Stoickholm: Almqvist & Wiksell Inetrnational.

Greiff M (1992) *Kontoristen. Från chefens högra hand till proletär. Proletarisering, feminisering och facklig organisering bland svenska industritjänstemän 1840–1950*. Doktorsavhandling, Lunds universitet.Ystad: Mendocino.

Greiff M (2004) *”Vi bodde, bad och blev utbildade, som om vi vore på skilda kontinenter”. Katolska och protestantiska arbetare i Belfast 1850–1914*. Malmö: Skrifter med historiska perspektiv, Malmö University Press.

Greiff M *”Presumably I am like a mother to the horses I tend”. Gender Relations within Harness-Racing in Sweden 1930–2005*. Ännu ej publicerad artikel.

Greiff M & Hedenborg S (2005) ”Jag är nog lite som en mamma till mina passhästar och skämmer bort dem.” Om manligt och kvinnligt inom trav- och galoppsporterna. *www.idrottsforum.org* 2005-03-08

Hasenfeld Y (1992) ”The Nature of Human Service Organizations” i Hasenfeld Yeheskel (red) *Human Services as Complex Organizations*. Newbury Park: Sage.

Hellberg I (1991) *Professionalisering och modernisering: En studie av nordiska akademiker i offentlig tjänst*. Stockholm: Brevskolan.

Jönsson S, Petersson H & Tranquist J (2003) *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Kvarnström L (1998) *Män i staten. Stationskarlar och brevbärare i statens tjänst 1897–1937*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Lindblom C (2004) *I väntan på tandvård. Hur tandrötan blev politik*. Doktorsavhandling, Linköpings universitet. Stockholm: Calssons.

Lindgren G (1992) *Doktorer, systrar och flickor. Om informell makt*. Stockholm: Carlssons.

Lindgren G (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.

Mosse G L (1996) *The Image of Man. The Creation of Modern Masculinity*. New York: Oxford University Press.

Nordänger U-K (2002) *Lärares raster. Innehåll i mellanrum*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Malmö: Malmö högskola.

Odén B (1998) *Leda vid livet. Fyra mikrohistoriska essäer om självmordets historia*. Lund: Historiska media.

Pousette A (2001) *Feedback and Stress in Human Service Organizations*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet. Göteborg: Psykologiska institutionen.

Simonton D (1998) *A History of European Women’s Work: 1700 to the Present*. London: Routledge.

Sommestad L (1992) *Från mejerska till mejerist. En studie av mejeriyrkets maskuliniseringsprocess*. Doktorsavhandling, Uppsala universitet. Lund: Arkiv.

Sörensen T (1997) *Det blänkande eländet En bok om Kronprinsens husarregemente i sekelskiftets Malmö*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Malmö.

Tallberg Broman I (1991) *När arbetet var lönen. En kvinnohistorisk studie av barnträdgårdslärarinnan som folkuppfostrare* Doktorsavhandling, Lunds universitet. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Wikander U (1988) *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880–1980*. Lund: Arkiv.

Wikander U (1999) *Kvinnoarbete i Europa 1789–1950. Genus, makt och arbetsdelning*. Stockholm: Atlas

Westberg-Wohlgemuth H (1996) *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – en dold lärandeprocess*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet. Arbete och Hälsa 1996:1, Solna: Arbetslivsinstitutet.

Öberg L (1996) *Barnmorskan och läkaren. Kompetens och konflikt i svensk förlossningsvård 1870–1920.* Doktorsavhandling, Stockholms universitet. Stockholm: Carlssons.

7. Omsorgsarbetets moraliska krav på kärleksfullhet

Linda Lill

Inledning

Sandra Jönsson har i tidigare kapitel beskrivit olika typer av socialarbetares arbetsuppgifter och konstaterat att socialarbetare med täta klientkontakter upplever sig ha en större arbetsbelastning än de socialarbetare som har färre klientkontakter. Detta är en spännande aspekt kring humanservicearbetet och det skulle vara intressant att studera frågan vidare i andra människovårdande organisationer. Mitt bidrag kommer att koncentreras kring äldreomsorg och har på så sätt beröringspunkter med diskussioner omkring klientkontakter i arbetet med människor. Vid en genomläsning av KVAR-enkätens frågor (se inledningskapitlet) och svar kunde två sådana identifieras som tänkvärda i resonemang kring omsorgsarbetet. Frågorna i KVAR- enkäten löd:

1. Varför valde du att börja arbeta som vårdbiträde/undersköterska?
2. Skulle du vilja byta yrke? Om ja, Vad får dig att stanna kvar?

Diagrammen 7.1 och 7.2 åskådliggör frågornas svar från samtliga tillfrågade yrkesgrupper och visar att av de olika yrkesgrupperna har vård- och omsorgspersonalen på båda frågorna svarat med högst frekvens på svarsalternativet hjälpa/vårda/utbilda vid frågorna om val av yrke och varför man väljer att stanna kvar. Beaktansvärda iakttagelser står att finna i svaren av vård- och omsorgspersonalen i jämförelse med till exempel läkare och sjuksköterskor som inte med liknande hög frekvens angett svarsalternativet: hjälpa/vårda/utbilda. Det vill säga detta kan tolkas som att yrkesgruppen vård- och omsorg tycks ha en annorlunda inställning till sitt arbete i jämförelse med de andra yrkesgrupperna, trots att de i likhet med läkare och sjuksköterskor torde ha snarlika villkor i arbetet med klienterna.

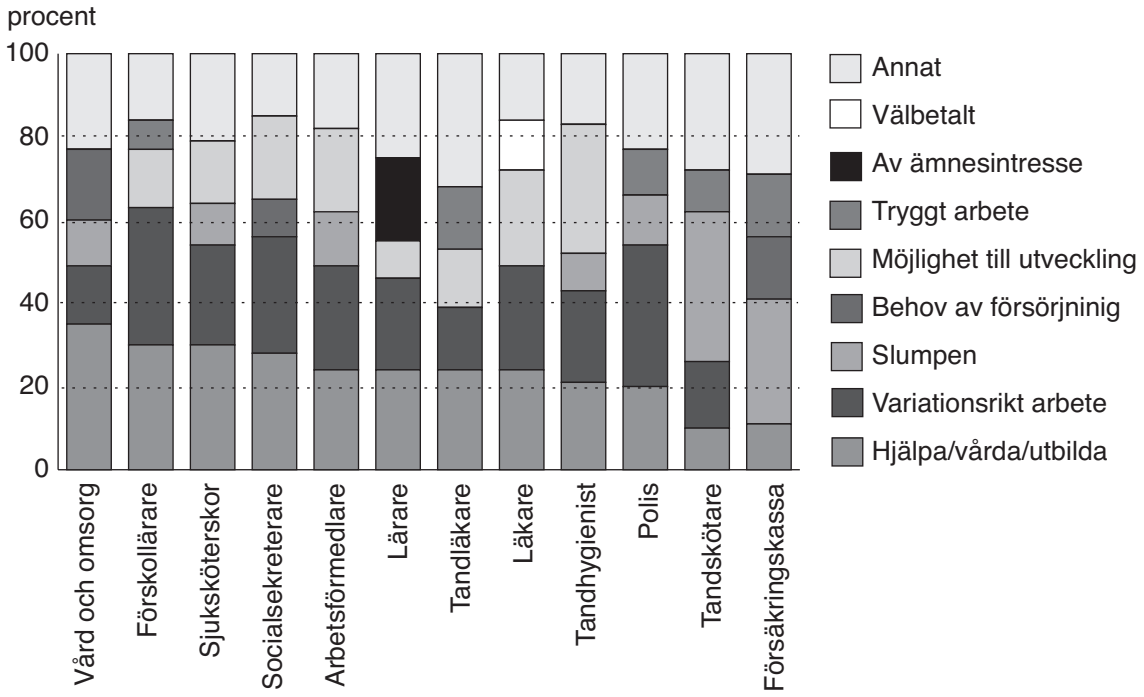


Diagram 7.1. Val av yrke.

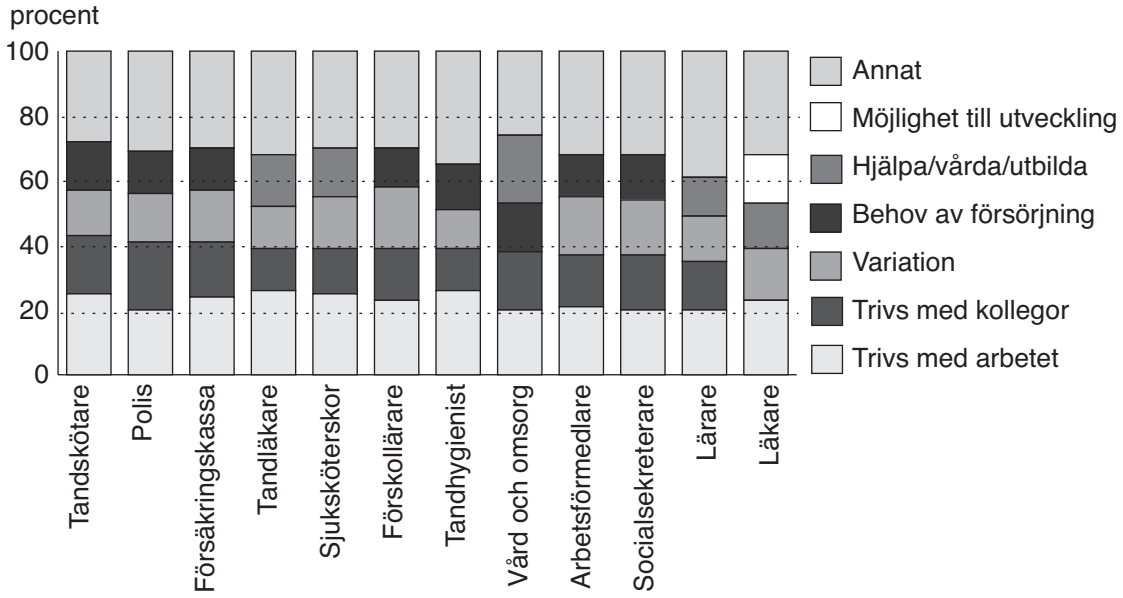


Diagram 7.2. Anledning till varför man arbetar kvar.

Den högre svarsfrekvensen i kategorin hjälpa/vårda/utbilda hos vård- och omsorgspersonal för i synnerhet med sig tankar som berör synen på begreppet omsorg. Det intressanta med underlaget från KVAR-enkäten är att ovanstående svar ger möjliga kopplingar till diskussioner som kan länkas till föreställningar och diskurser om omsorg. Mitt bidrag i antologin är därför inriktad på ett resonemang omkring omsorgsbegreppet och har endast med denna iakttagelse av

KVAR-materialet en förbindelse till det forskningsprojektet. Det vill säga att jag inte har varit med och sammanställt och analyserat KVAR-enkätens resultat. Däremot är begreppsliga analyser av största vikt vid forskning kring villkor i arbete med människor. I den här texten hävdar jag att svarsavvikelsen hos vård- och omsorgspersonalen kan ha att göra med att synen på begreppet omsorg påverkar villkoren i omsorgsarbetet.[25]

Äldreomsorg som privat- och arbetsliv

> De svarta och vita prickarna slåss om utrymmet i rutan som ger ett kallt sken över rummet där tre sovande pensionärer sitter. Det är vinterefter-middag och aktiviteterna på äldreboendet ”Junibacken” erbjuder inte så mycket mer än TV så här års. Det har varit omöjligt att hitta någon ersättare för den i gruppen som i morse ringde och meddelade att hennes barn hade maginfluensa, vilket gjort det ännu svårare för personalen att just idag ge mer än nödvändig uppmärksamhet till pensionärerna. Någon av dem kände kanske att samvetet dövades om något annat kunde underhålla dem, men tanken på att TV-programmen mitt på dagen tar slut och övergår i ett prickigt krig försvinner med andra arbetsuppgifter. Vid ett utav borden ut-brister en kvinna:
> – Jag måste kissa!
> Svaret från köket blir:
> – Du gick för tio minuter sedan!
> Nytt rop på uppmärksamhet:
> – Jag måste igen!
> Med irriterad röst:
> – Du har blöja! Kissa i den då!

Observationerna gjordes i slutet av 1990-talet då jag under en period arbetade på ett äldreboende. Ett annat exempel på kränkande behandling inom äldreomsorgen var en händelse som figurerade i medierna under våren 2002. Fallet utgjordes av en situation där en son till en 93-årig kvinna på ett äldreboende i Gislaved, genom en bandupptagning från moderns rum kunde höra på vilket sätt personalen kommunicerade med modern. På bandet sades det bland annat: – Krångla inte nu, då smäller jag dig på fingrarna. Sära på benen, det har du väl gjort en gång i tiden? Orden till den gamla kvinnan var hårda och förödmjukande. Kvinnan själv som var dement, kunde varken svara emot eller ge någon form av redogörelse av händelsen i efterhand. Självklart var sonen mycket upprörd och krävde att den personal som behandlat hans mor på detta sätt omedelbart skulle tas bort från arbetsplatsen. Bandet spelades upp i nyhetssändningar både i radio

[25] Se jämförbar diskussion i Mats Greiffs kapitel i denna volym: ”Yrket som ’kall’ eller hög-avlönad profession – kvinnlig och manlig yrkeskultur mellan klient och arbetsköpare”.

och TV och de två inspelade vårdbiträdena stängdes av från sina arbeten och en tid senare avskedades de.

I efterdyningarna till denna händelse kom det fram att äldreboendet hade haft en del organisatoriska och personalpolitiska problem. ”Uppdrag Granskningar” reporter Karin Jonsson[26] träffade en av kvinnorna för att höra hennes version. Hon sa att hon idag nästan lever helt isolerad och att hon vill vara anonym. –”Jag har förlorat allt, inte ens arbetskamraterna hälsar på mig längre. Jag skyller inte på någon annan, men det känns orimligt att straffas så hårt”, berättade hon. Den här kvinnans reaktion på vad hon efter händelsen blivit ”utsatt” för, väcker intressanta tankar omkring omsorgspersonalens arbetssituation. Kvinnan anser att hon blivit, som hon själv beskriver det, alltför hårt straffad och mina funderingar faller tillbaka på klientrelaterad belastning i arbetet och inte minst de moraliska krav som ställs på undersköterskor och vårdbiträden i äldreomsorgen.

De kränkande beskrivna händelserna kan inte frånkopplas sitt kontextuella sammanhang. Personer som exempelvis arbetar på ett äldreboende befinner sig i en omgivning där individerna i stor utsträckning verkar i ett kollektiv och att vara en professionell omsorgsarbetare är att utföra den hjälpande handlingen som ett avlönat arbete. I ingen av de båda beskrivna situationerna har omsorgspersonalen varit ensamma i sina möten med klienten, utan det har funnits kollegor i närheten. Dessa kollegor har således varit en del i handlandet och har genom sin tystnad eller icke-reaktion gett bekräftelse och acceptans för agerandet. Men som sagt, personalen befinner sig i ett sammanhang och det gemensamma för de båda händelserna är att personalen arbetar på vårdboenden eller även kallad institution vilket kan leda till att personalens individuella fasad också blir institutionens. Institutionen kan på så sätt ses som bärare av en ideologi. En ideologi som skapas genom de förutsättningar som ett gemensamt boende med ”utifrån” kommande omsorgsarbetare, för exempelvis äldre blir. Goffman (1973) menar att vissa institutioner har en så stark inneslutande karaktär att den orsakar hinder för socialt umgänge med världen utanför och dessa blir vad han kallar totala institutioner. ”Normalsituationen” för samhällsmedborgare är att vi brukar sova, roa oss och arbeta på olika platser. Den lediga tiden utanför arbetet använder vi hur vi själva önskar och utnyttjandet av tiden kan exempelvis ske i hemmet, genom föreningar eller uträttande av ärenden. Den övriga dagen tillbringas i en miljö som syftar till att bringa ekonomiska resurser till hemmet. Dessa aktiviteter sker under olika förutsättningar, villkor och auktoriteter. Denna centrala struktur i tillvaron kan brytas ned inom den totala institutionen. Detta betyder att på en total institution sker samtliga aktiviteter på samma plats och under en och samma auktoritet. De dagliga aktiviteterna utförs i sällskap med andra människor som alla behandlas på samma villkor och alla faser i de dagliga aktiviteterna är nog-

[26] Intervjucitat tagen från Internet: http://svt.se/jsp/Crosslink.

grant planerade, ”hela raden av aktiviteter påtvingas ovanifrån genom ett system av klart formella regler och officiella skrivelser” (Goffman 1973 s13).

I mötet mellan klienten och personalen som i de refererade fallen kan en tolkning vara att klienter och omsorgsgivare inom den totala institutionen befinner sig i två olika världar. Personalen befinner sig i ”institutionens” värld och klienten i sin ”privata” värld. Men i de här olika världarna och med skilda levnadsvillkor har både klienterna och personalen en föreställning om vad den goda omsorgen är.

En litteratur- och bildstudie

De illustrerade fallen genererar ett flertal funderingar kring äldreomsorg, dess uppbyggnad och innehåll. Men de skapar naturligtvis också frågor och funderingar som har med etik, medmänsklighet, respekt, empati, moral och som kanske i högsta grad har med människokärlek att göra. Det här är begrepp som är centrala då det talas om förhållningssätt och bemötande inom vård och omsorg. Den fråga som jag kommer att belysa i den här texten berör personalens specifika arbetssituation i relation till den svåra uppgiften det faktiskt kan vara att leva upp till de moraliska krav som omsorgsarbetet ställer på personalen. Den främsta frågan är: På vilket sätt är kärlek en dimension av omsorg?

Med den här texten vill jag därmed ge möjliga reflektioner kring omsorgsarbetets komplexitet relaterat till moraliska krav i form av kärleksfullhet. Utgångspunkten är att resonera kring hur föreställningar om omsorg som kärleksfull praktik skapar stora moraliska krav på omsorgsarbetarna. Omsorgsarbetet speglar händelser som för den ena parten ingår som en del i ett arbetsliv och för den andra som en del i det så kallade privatlivet. Mötet mellan vårdare och klient handlar i stor utsträckning om maktrelationer och samspelet dem emellan är intressant i sig, men det jag framöver kommer att fokusera är den arbetande människans perspektiv. Ett perspektiv som går ut på att beskriva ett arbete vars instrument är att använda sig själv som det huvudsakliga redskapet och där självet skapas till ett omsorgssubjekt genom ständiga rörelser som diskursiva praktiker erbjuder. Det här är praktiker som ställer krav på omsorgssubjektet att å ena sidan befinna sig i en arbetssituation men å andra sidan också att ständigt behöva vara i kontakt med jaget och det som kallas för uppförandemoralen. Resonemanget går ut på att betrakta omsorgen som en diskursiv praktik. Det vill säga omsorg är inte enbart handlingar utan bygger också på föreställningar omkring handlingarna. Det huvudsakliga syftet är att utifrån det analytiska begreppet diskurs, skapa en förståelse för hur föreställningar om omsorg skapar specifika villkor i omsorgsarbetet. Den metodologiska utgångspunkten är litteraturstudier där jag bland annat med hjälp av kurslitteratur som är riktad till blivande vård- och omsorgspersonal gör en diskursiv tolkning av hur representationer omkring omsorg skapar specifika villkor i omsorgsarbetet.

Omsorg som kvinnligt känsloarbete

För att förstå komplexiteten i omsorgsarbetet är det viktigt att anlägga ett perspektiv som särskilt innefattar begreppet omsorg. Detta hellre än begreppen vård eller omvårdnad, vilket har stor betydelse för framställningen av omsorgspersonalens arbete. Vård eller omvårdnad ger starkare medicinska associationer än omsorg. I begreppet vård återfinns en underförståddhet om att mottagaren ska återställas till sitt ursprungliga tillstånd. Äldreomsorgen förväntas inte göra den gamla ung på nytt. Omsorgsbegreppet innefattar inte på samma sätt en förändring för mottagaren. Omsorgsforskningen är flervetenskaplig eftersom frågan om vad omsorg är engagerar teoretiker och empiriker från flera olika discipliner. Eftersom forskningen rör sig mellan filosofiska diskussioner om omsorg som begrepp och empiriska studier som omfattar vardagslivets erfarenheter blir resultaten ofta ett försök att förstå vad som är kvalitet och kompetens i omsorgsarbete, konsekvenser av olika sätt att organisera omsorgsarbetet, socialpolitiska studier samt jämförande välfärdsstatsforskning (Eliasson 2000).

En begreppsförklaring på omsorg kan vara bekymmersamt då det skulle vara otänkbart att täcka in alla aspekter av vad omsorg är. I litteratur om omsorg har det dock fokuserats kring aspekter om vad omsorg är. Ett resultat av ett sådant perspektiv blir snarare en definition av de praktiska handlingar som utgör ett så kallat omsorgsarbete.

Kari Waerness förklarar begreppet omsorg genom att skilja på personlig service och omsorgsarbete och menar att personlig service är något som den som efterfrågar tjänster lika gärna skulle kunna utföra på egen hand men att omsorgsarbetet utförs till dem som inte kan det.

> Utifrån detta perspektiv avgränsas beteckningen omsorgsarbete till de former för omsorg som utförs till förmån för icke självhjälpta samhällsmedlemmar, och som innebär ansvar och förpliktelser från omsorgsgivarens sida (Wearness 1996, s 205).

Omsorgsarbetet kan på så sätt ses som något mer komplext och vittomfattande än personlig service. Omsorgsarbetet föreställs som ett arbete med ett stort känsloarbete bakom, då det kräver ansvar och förpliktelser. Marta Szebehely menar att begreppet omsorg sammantaget har tre innebörder och säger att det är (1) praktiska sysslor utförda med (2) noggrannhet och omtanke av en (3) känslomässigt engagerad person. Begreppet omsorg säger därmed samtidigt något om vad som görs, om relationen mellan de inblandade parterna och om kvaliteten i det utförda arbetet (Szebehely 1996).

Karen Davies (1996) har med barnomsorgen som exempel diskuterat omsorgens struktur som bestående av både en fysisk och en emotionell dimension. De fysiska aktiviteterna inom omsorgen kan vara att handla, städa, tvätta. Det emotionella i omsorgen handlar om att omsorgsarbetarens förmåga att ge tröst,

uppmuntran, ge kärlek och trygghet. Karen Davies har med hjälp av resonemang av Joan Tronto (1989) gett omsorgsarbetet en viktig distinktion mellan det som handlar om att bry sig om (caring about) och att sörja för (caring for). Att bry sig om handlar om investeringar i form av energi, tankar och engagemang. Att sörja för innebär det faktiska omsorgsarbetet, vilket implicerar handlingar av fysisk karaktär. Men att sörja för kan också omfatta uppgifter med både psykologiska och sociala värden, men vad Karen Davies menar är att ett omsorgsarbete kan bli utfört utan att omsorgsarbetaren bryr sig om. Det vill säga man kan sörja för utan att bry sig om. Däremot är det en nödvändighet att bry sig om för att sörjandet för ska bli av god kvalitet (Davies 1996), vilket de båda inledande exemplena illustrerar en brist på.

I mötet mellan personalen och klienten uppstår det således förväntningar kring hur de båda parterna bör vara och förhålla sig till varandra. Relationerna dem emellan påverkas av det faktum att personalen måste använda sig själv som råmaterial i arbetets innehåll. Att arbeta med människor kräver samtal och kommunikation som i sin tur skapar en relation. Hochschild (1983) argumenterar för att det för anställda inom servicesektorn finns ett karaktärsdrag som hon kallar för känsloarbete (emotion work). Detta känsloarbete bygger på anställdas vilja att presentera och representera ett företags eller organisations ansikte utåt. Det kan röra sig om att vara artig, le, viljan att hjälpa till, ge service och så vidare. Hochschilds teori om ”emotional labour” är utvecklad inom ramen för tjänstesektorn och ekonomiskt vinstintresse. Detta utgör till stor del kärnan till varför de anställda måste anstränga sig att sälja så mycket som möjligt och därför utnyttja känslorelaterade färdigheter såsom att vara kunden till lags, serviceinriktade, leende, flexibla och öppna, med andra ord, utöva ett känsloarbete. Äldreomsorgsarbetet är inte till sitt utformande främst koncentrerat till att generera ökad ekonomisk vinst till organisationen, men känslorna i den energi, omtanke och engagemang personalen måste ge för att bry sig om i sörjandet för i relation till klienten kan ses som parallella. Därför bör omsorgsarbetet på liknande grund betraktas som ett känsloarbete (se även Vesa Leppänen kapitel i denna volym).

Inom äldreomsorgen återfinns dessutom en arbetskultur av outtalade normer som anger att omsorgsarbetarna bör ”tycka om” klienterna (Sörensdotter 2004 s 52). Känsloarbetet inom omsorgen tar företrädelsevis sin utgångspunkt i föreställningen kring kvinnors ansvars- och omsorgsrationella handlande. Där omsorgsrationalitet bland annat står för medkänsla, närhet, bemötande och en förmåga att se hela människan (Wearness 1996). Det omsorgsrationella handlandet kan dock betraktas innehålla olika sfärer och Agneta Franssén (1997) delar in omsorgsarbetets totala arbetsinnehåll och arbetssituation i en instrumentell och en emotionell sfär. Den emotionella sfären kan i det här sammanhanget likställas med känsloarbetets kvalitativa karaktär. Omsorgsarbetet dominerar en föreställning om den kvinnliga dygden. Men det ska ske i tysthet och kvinnan vårdar för att det överensstämmer med hennes natur (Johansson 2000). Dominansen av

kvinnor inom yrkesområdet har följaktligen även en stark historisk förankring vilken kan härledas till föreställningar om att det inom kvinnan finns en inneboende förmåga att ge omsorg. Framförallt återfinns anknytningen mellan kvinnan och omsorg därför att omsorg under en lång tid i västvärlden sammankopplats med ”kvinnlighet” och därmed till kvinnor (Sörensdotter 2004). Det är därför inte förvånande att omsorgsarbetet huvudsakligen utförs av kvinnor. Enligt Statistiska centralbyråns uppgifter 2002, var 89 procent eller knappt nio av tio av de anställda inom vård och omsorgssektorn kvinnor. Inom den offentliga omsorgen är således arbetskraften till största delen kvinnor och beskrivningar av omsorg har också ständigt koncentreras kring kvinnors omsorg om familjen samt kvinnors verksamhet inom vård och omsorgsyrken. Därför har omsorgen bland annat inom kvinnovetenskaplig forskning beskrivits i termer av oavlönat och avlönat arbete (Nilsson Motevasel 2002). Med omsorgen som oavlönat och avlönat arbete menas den omsorg som kvinnor i synnerhet anställda inom offentliga sektorn ger och den obetalda omsorgen är den som kvinnor till största delen utför i hemmet med barnen och övriga familjen (Franssén 1997).

Men det finns forskare (bland annat Abel & Nelson 1990) som menar att det föreligger en stor risk att distinktionen mellan det fysiska och det känslomässiga omsorgsarbetet urskiljs alltför ensidigt. Det vill säga att det fysiska i omsorgsarbetet enbart betraktas som en kvinnoförtryckande praktik fylld av upprepande och alienerande uppgifter, såsom städ, tvätt, inköp och disk och det emotionella framhåller omsorgsarbetets positiva aspekter som en meningsfull och meningsskapande aktivitet med exemplet att det är så givande att arbeta med människor. Faran ligger i att distinktionen inte ger de fysiska aspekterna ett känslomässigt omfång och att det emotionella perspektivet riskerar idyllisera omsorgsgivandet och bortse från arbetsmängden i omsorgen (Szebehely 1995). Det vill säga att i praktiken är det känslomässiga såväl som det praktiska arbetet inom omsorgen på ett eller annat sätt emotionellt ”tvingande” då det ställs krav på en övergripande ”omsorgssyn” för att insatsen ska anses bli utförd med kvalitet. Den här ”omsorgssynen” menar jag är relaterad till våra föreställningar om omsorg. En föreställning som sammanväver det praktiska och det känslomässiga omsorgsarbetet. Dessutom går benämningen omsorgsrationalitet som en ”kvinnlig” rationalitet ut på att stå fast vid ett antagande om att kvinnor och män är genusspecifikt olika. Den främsta invändningen mot ett sådant antagande är att inom de flesta yrken används flera olika rationaliteter samtidigt och då blir sammankopplingen mellan omsorgsrationalitet med kvinnor och kvinnodominerande yrken direkt inskränkande (Sörensdotter 2004).

Omsorg som handling men också som föreställningen om en handling

Omsorgsbegreppet har frekvent definierats utifrån dess betydelse i en praktisk mening. Detta förhållningssätt faller inom ramen för det som kallas den pragma-

tiska forskningen. Liz Trinder (2000, s 44) diskuterar den pragmatiska forskningens dilemma inom det sociala arbetet och skriver:

> Pragmatic research designs have greatly contributed to our understanding of social work interventions, but have been restricted to asking certain types of questions. The 'what social work is' tends to be what is visible or evident. Research questions are descriptive and evaluative – how is the system working, and what are the outcomes?

Förhållningssättet får sannolikt en pragmatisk orientering, av den orsaken att det inom det sociala arbetet ständigt finns anspråk på utveckling av nya praktiska arbetsmetoder. Men med en sådan utgångspunkt går filosofiska och också politiska framförbara argument förlorade. Dessa utgör dessutom mått som i högsta grad har betydelse för hur det praktiska arbetet utformas och vilka i synnerhet influerar de normativa grunder som det sociala arbetet baseras på. När det ställs en forskningsfråga som försöker få svar på vad omsorg är blir det följaktligen svårt att inte hamna i en pragmatisk fälla. Men går det verkligen att fånga omsorgen? Vad är det som kan gå förlorat genom ett synsätt som främst fokuserar på de omedelbart synbara händelserna? Hur kan omsorgsbegreppet betraktas?

Margareta Hallberg (1996) introducerar i motsats till vad hon benämner realism i omsorgsforskningen (läs den pragmatiska omsorgsforskningen) ett konstruktivistiskt synsätt på densamma. Med ett sådant perspektiv menar hon att omsorgen kan betraktas utifrån den dynamik som olika sociala processer skapar. Därför kan det uttryckas som att omsorgen inte är någonting i sig självt och kan heller inte formas av sig självt utan existerar enbart genom relationer. Och därför är omsorg ingenting, utan skapas och blir ett objekt genom praktiken. Detta förhållningssätt bygger på den analys Foucault (1971) bland annat gett vid åskådliggörandet av vansinnet. Vad han säger är att framställningen av vansinnet inte grundar sig på existensen av objektet ”vansinne” utan formas i samspelet mellan de regler som under en given period tillåter objekten att framträda. Dessa objekt förblir alltså inte konstanta och dess beståndsdelar är beroende av de relationer som har skapats historiskt. Foucault skriver att:

> Dessa relationer upprättas mellan institutioner, ekonomiska och sociala utvecklingsprocesser, tekniker, klassifikationstyper, karakteriseringssätt; och dessa relationer är inte närvarande i objektet (1972, s 53).

Begreppet omsorg blir därmed ett objekt utan essens. Det vill säga att det är relationerna omkring omsorgen som skapar dess identitet (se även Nordin 1998).

Omsorgen som ”identitetslöst objekt” utgörs på detta sätt av de plattformar eller de arenor som på olika sätt talar om och har ”behov” av begreppet. Nödvändigheten av omsorgsbegreppet uppstår bland annat genom att ordet används i lagtexter, politiska diskussioner och dokument, men också i romaner, i konst, i forskningen men framförallt i det dagliga språkbruket. Begreppet blir på så sätt

en nödvändighet som grundpelare i vad praktiska verksamheter ska representera och i nästa steg producera. Produktionen blir då själva omsorgsarbetet och den praktiska verksamhet som distribuerar omsorgen. Omsorg kan i det sammanhanget ses som ett arbete, en fysisk aktivitet som är orienterad mot en föreställning. Föreställningen och praktiken blir tillsammans det Foucault kallar den diskursiva formationen.

I omsorgsarbetet skapas en växelverkan mellan föreställningarna om omsorgen och handlingarna. Omsorgen kan betraktas som en diskursiv formation vilken bland annat relateras till utbildning, identitetsskapande, professionalism och forskning. För Foucault är diskurs, det system av representationer som är uppbyggt kring regler om uppförande, vedertagna texter och institutioner. Sätten att uppföra sig, texternas innehåll och institutionerna styr därför vilka handlingar som kan och inte kan utföras (Smith 2002). För att omsätta vad Foucault åsyftar med de diskursiva praktikerna till exemplet om äldreomsorgen, innebär det att omsorgen som representation också får en diskursiv mening. Det vill säga att föreställningar i och om äldreomsorgen påverkar uppfattningar om vad omsorgen är, men också vad omsorgshandlingar är. Foucault kom också att intressera sig för förhållandet mellan kunskap och mening genom diskurser och menade att en diskurs aldrig enbart kan bestå av ett uttalande, en text, en händelse eller ursprung. Utan samma diskurs bestående av ett sätt att tänka eller ett sätt att framställa kunskap kommer att genomsyra en rad andra texter i andra sammanhang.

Figur 7.1 illustrerar hur olika faktorer i växelverkan fullgör skapandet av den diskursiva praktiken. Tilläggas skall att figuren visar det inomdiskursiva, vilket betyder att den symboliserar förhållanden inom omsorgsdiskursen. De inomdiskursiva relationerna kommer att påverkas och förändras via influenser av de utomdiskursiva föreställningarna. Det är på så sätt Foucault menar att de diskursiva praktikerna genomsyras av annan samhällelig kunskap och därför också förändras över tid. Beroende på vilken politisk styrning, lagändringar och kultur som råder beträffande en viss fråga (exempelvis genusfrågan) kommer förutsättningarna förändras. Diskurser kan endast betraktas som sanna så länge de accepteras som sanna och så länge människor agerar som om de vore sanna. Diskurser kan enbart bli begripliga i relation till andra diskurser (Woodward 1997).

Figur 7.1. Omsorg som diskursiv praktik.

Omsorg som en diskursiv formation/praktik

Omsorgen får genom relationerna och dessas variation sin mening. Med detta menas att omsorgen inte kommer att infinna sig bara för att man arbetar med ett så kallat omsorgsarbete. Vad som är omsorg bestäms i olika sammanhang och innebörden av begreppet får annorlunda betydelser beroende på olika former av kunskap och praktiker. Foucault menar att alla handlingar har en diskursiv mening och det innebär att vi varken kommer att tolka eller handla utanför de rådande diskurserna. Omsorgen kan således ses som en formation eller enklare uttryckt som en föreställning vilken medför praktiska konsekvenser. Omsorg kan därmed betraktas som den framställda kunskapen via språket vilket betyder att det vi pratar om alltid innehåller framställningar av föreställningar. Detta betyder att då vi pratar om omsorg är vi genomsyrade av föreställningar om omsorgen. Det vill säga föreställningar om den omsorg som har sin sinnebild i värme, ömhet och kärlek och sin antagonism i kyla, arrogans och hårdhet. Men inte nog med det, Foucault menar också att alla sociala handlingar utgör en mening. Detta betyder att alla handlingar har en diskursiv aspekt. Amy Rossiter (2000) säger:

> Language and discourse, as socially constructed, can be politically contested and interrupted in service of emancipatory change. Social work builds on this insight chiefly through the demolition of the individual/social distinction. If the individual is always under social construction, then our attention to the individual must be based on an analysis of how the subject is constructed within multiple and intersecting discursive regimes (Rossiter 2000, s 28).

Omsorgen kan inte betraktas som ett begrepp som så att säga står för sig självt. Omsorg är så mycket mer än en handling utförd av en omsorgsarbetare och alla utförda handlingar är under ständig påverkan av andra diskurser såsom exempelvis ålderdom, ungdom, manligt, kvinnligt, friskt och sjukt. Omsorgen är således uppbyggt kring en rad diskursiva formationer som verkar både med och mot diskursen. För vad som är omsorg bestäms främst av det som vi föreställer oss inte är omsorg och det är bara genom mänskliga handlingar den kan bli till.

Det betyder att vi alla mer eller mindre har en liknande uppfattning om vad ett gott omsorgsarbete innehåller, vem som bäst kan utföra det (läs kvinnor) och på vilket sätt det bör ombesörjas. Det som tas fasta på är med andra ord att föreställningar har betydelse. Dessa föreställningar ligger till grund för hur individer tenderar att kategorisera varandra i tankar och handlingar. Omsorgen kan alltså förutom konkreta händelser ses som en diskurs vilket betyder att omsorgen både är en föreställning och en praktik i oupphörligt samspel. Praktiken skapar diskursen och diskursen skapar praktiken.

Samspelet mellan diskurs och praktik kan åskådliggöras i hur personal resonerar om sitt arbete. I det relationella omsorgsarbetet med klienten kan således en intressant glidning mellan omsorgens retorik och praktik skönjas via intervjuer och observationer av och med personalen. Agneta Franssén (2000) undrar bland annat i sitt avhandlingsarbete varför undersköterskor hellre tillbringar ledig tid i schemat under dagen med kollegor i stället för att vara med vårdtagarna, i synnerhet då de verbalt i intervjuer uttryckt en önskan om mer tid för samvaro med klienterna. Vid deltagande observationer i komplement till intervjuerna visade det sig att personalen hellre spenderade tid med kollegor och utförde andra praktiska arbetsuppgifter än att tillbringa den med vårdtagaren när tidsmässiga utrymmen fanns. Min tolkning av Fransséns resultat visar tydligt att det finns ett glapp mellan retorik och faktiska handlingar. Omsorgsarbetarna uttrycker en attityd kring omsorgen vid intervjuer, som framförallt baseras på en önskan om mer tid till klienterna. Däremot har de deltagande observationerna påvisat en annan attityd till klienterna som inte stämmer överens med de bilder personalen förmedlat verbalt. Det vill säga att när det väl fanns tid och luckor i schemat spenderade personalen hellre tiden med varandra än med klienterna.

Ovanstående är ett exempel på hur starkt omsorgsdiskursen verkar i framställningen av omsorgssubjektet hos de intervjuade. Det vill säga att det är

mycket viktigt för omsorgspersonal att uppvisa bilden om sig själv som mycket intresserad och sörjande för klienterna. Detta betyder som Franssén bevittnade vid deltagande observation, nödvändigtvis inte att omsorgspersonalen kommer att omsätta föreställningarna kring omsorgen i praktiken. Sannolikt tillbringar personalen inte tid med klienterna när tidsutrymmen finns därför att ett intensivt klientarbete utgör en stor belastning för omsorgsarbetarna vilket bland annat visats i en studie om arbetsrelaterad stress hos just omsorgsarbetare. I resultaten åskådliggörs att den största källan till stress kan härledas ur personalens relationer till klienterna. De emotionella och relationella aspekterna av arbetet rapporteras som svårare och mer stressfyllda än de praktiska uppgifterna (Bartolodus m fl 1989). Genom att tydliggöra den starka kopplingen mellan föreställningar om vad som är det kvalitativt goda omsorgsarbetet och faktisk praktik blir en analys av diskurser metodologiskt spännande i tolkningen av utsagor som beskrivits utifrån Agneta Fransséns studie. Diskurser omkring omsorg gör det nödvändigt för omsorgsarbetaren att uttrycka en vilja av att tillbringa så mycket tid med klienterna som möjligt. Detta för att det moraliska anspråket på omsorgen kräver det. Omsorgsarbetaren blir på så sätt låst i diskursen om omsorg eftersom det i princip är otänkbart att bli betraktad som professionell utan att intentionen med arbetet är att föredra samvaron tillsammans med klienterna. Det är således en moralisk press som omsorgsarbetaren arbetar under.

Omsorgen som moraliskt arbete

Då det som Hasenfeld (1992) kallar för *moraliskt arbete* inte kan frånkopplas Jaget har omsorgsarbetaren en helt annan utsatthet i arbetssituationen än personer som arbetar med ting. Hasenfeldt använder orden *människovårdande organisationer* och säger att dessa karakteriseras genom det fundamentala faktum att människor är deras råmaterial. Då man arbetar med människor som alla på olika sätt är genomsyrade med värderingar kan inte de egna handlingarna bli neutrala. Ett människovårdande arbete kan på så sätt ses som ett moraliskt arbete (Hasenfeld 1992). Man skulle följaktligen kunna säga att utförandet av ett omsorgsarbete är ett ständigt moraliskt handlande. Handlingar som kan bedömas som moraliskt riktiga eller moraliskt felaktiga. När man talar om vad som är moral och omoral är det också nära sammankopplat med etik och etiska dilemman. Etik kan sägas vara den explicita, filosofiska reflektionen av moraliska tankar och handlingar. Moral är vad man inom värdefilosofin betecknar som handlingar och ställningstagande, det vill säga praktiken. Etik betraktas därmed som reflektionen över handlingarna och ställningstagandena. Det senare framställs således som teorin om moralen.

Vid diskussion om moraliska aspekter av omsorgsarbetet bör man skilja på vad Norman (1998) benämner substantiv eller normativ etik å ena sidan och meta-etik å den andra. Det som handlar om den substantiva/normativa etiken är

frågor om vad som skapar det goda livet, om vilka handlingar som kan betraktas som riktiga eller felaktiga och hur vi förväntas leva. *Meta-etiken* däremot vill genom att ställa logiska, lingvistiska och epistemologiska frågor om hur vi gör när vi försöker svara på frågor av det första slaget och om våra slutsatser kring dessa har en rationell basis. Huruvida de kan betraktas vara sanna eller falska, men också på vilket sätt dessa frågor blir kunskap. Meta-etiken handlar därmed inte om vad som är rätt eller vad som är fel utan koncentrerar sig kring vad som menas när vi säger att något är rätt eller fel. Eller enklare uttryckt berör meta-etiken frågor som: ”*Hur kan vi veta att en handling är bättre än den andra?, Kan vi någonsin bli riktigt säkra på något sådant*?” (Norman 1998, s 2).

För att diskutera de två inledande exemplifierade händelserna kan således två perspektiv anläggas. Det ena perspektivet är att utifrån normativa värden förstå vilka omsorgshandlingar som är rätt eller fel, vilket då blir en fråga om moraliska och omoraliska handlingar. Med utgångspunkt i detta betraktande kan det moraliska och/eller omoraliska handlandet diskuteras och analyseras efter kategorier som bland annat Henriksen och Vetlesen (1997) redovisar i boken *Etik i arbete med människor*. Boken som företrädelsevis presenterar teori för moralisk yrkesutövning kan tolkas som en handbok för hur människor i vård- och omsorgsyrkena bör handla för att det ska bli rätt. Ett motsatt perspektiv till handboksmoralen går ut på att söka förståelse kring vad det är som utgör basen i hållningen inom omsorgen. Detta kan göras genom att ställa den meta-etiska frågan: Hur är det moraliska arbetet i äldreomsorgen kopplat till föreställningarna om vad omsorg är?

Individen finns inte utan känslorelationer och det är omöjligt för personalen att utföra omsorgsarbetet utan känslor. Men hur dessa känslor tillåts komma till uttryck regleras via moralen och det moraliska uppförandet. I det moraliska utövandet ”att föra sig” (Foucault 1984, s 26), konstituerar individen sig själv som ett moraliskt subjekt. Foucault ser det individuella i termer av subjektivitet och här blir Jaget en effekt av diskurser som alltid är sociala. Detta koncept garanterar ett socialt subjekt, där subjektiviteten aldrig blir stabil eller enhetlig utan osäker, motsägelsefull och i ständig rekonstruktion i diskursen, varje gång vi tänker eller pratar. Uppförandemoralen kommer på så sätt att vara beroende av de diskursiva praktikerna och sättet ”att föra sig” blir ett sätt att bete sig, ett förhållningssätt till andra. För att konstituera ett moraliskt uppförandesubjekt i äldreomsorgsarbetet måste individen konstruera sig och leva upp till bilden av den omsorgsfulla personen och för att uppnå konstitutionen som en omsorgsfull person måste individen anamma den ansvarsfulla insikten om att personligheten är osjälvisk. Att vara osjälvisk är att vara ansvarsfull och att vara ansvarsfull är att vara respektabel. Denna formation av omsorgssubjektet beskriver Beverley Skeggs (1997) i sin avhandling som problematiserar hur arbetarklassens brittiska kvinnor via vårdutbildningen får lära sig att bli respektabla vård- och omsorgsarbetare. Formationen av kvinnorna till respektabla subjekt går främst ut på att

undervisa och på olika sätt förmedla typiska ”kvinnliga” egenskaper (Skeggs 1997, s 56). Omsorgsjaget blir på så sätt producerat genom föreställningar av subjektpositioner i högsta grad givna via praktiken men också bland annat via litteratur som riktas till blivande vård- och omsorgspersonal.

Moraliska aspekter av omsorgsarbetet är direkt kopplade till konkreta handlingar men är också en del av omsorgsarbetarens uppförandemoral. Uppförandemoralen eller det moraliska subjektet är i sin tur beroende av de normer som är rådande i kulturen. Framförandena om omsorg som kvinnliga handlingar har förstås en intim historisk förbindelse med stark förankring i vår kultur. Coventry Patmore skrev 1854 dikten ”*The Angel in the House*”. Den var en hyllning till hans fru som han ansåg var den ideala Viktorianska hustrun, med ett förhållningssätt till maken som passiv, maktlös, charmig, vacker, sympatisk, självförsakande, from och framförallt ren. Diktens inledande fras lyder som följer:

> Man must be pleased; but him to please
> Is woman’s pleasure; down the gulf
> Of his condoled necessities
> She casts her best, she flings herself.

Det är först och främst bilden kring den ideala medelklasskvinnan som förmedlas och denna kvinnosyn skulle under inga omständigheter få komma till uttryck på det här sättet idag. Det finns dock spår av ett visst arv i förmedlingen kring denna medelklassförhärskande kvinnlighet som självförsakande, sympatisk och ren, vilket Skeggs (1997) som tidigare nämnts namnger ”att bli respektabel” och detta är något hon anser att utbildningen förmedlar till de blivande omsorgsarbetarna.

Vid första publiceringen framkom inga större invändningar mot Patmores dikt men den kom senare att bli tämligen populär i argumentationen inom de feministiska leden. I en essä med titeln ”Professions for Women” (1931), diskuterade Virginia Woolf förutsättningarna men kanske i synnerhet hinder i sitt arbete som professionell kvinnlig författare. Hennes huvudargument gick ut på att bilden om kvinnan är så kraftfullt förankrad omkring idealet; ängeln i hemmet att hon hävdade att för att överhuvudtaget kunna fungera som en professionell författarinna var hon tvungen att oupphörligen döda denna vålnad som ständigt med ett moraliskt öga bevakade hennes nedskrivna ord. Metaforen om ängeln i hemmet som måste dödas kan användas för att förtydliga komplexiteten i omsorgsarbetets moraliska krav på kärleksfullhet.

Människokärleken och omsorgsarbetets reella förutsättningar tycks stå i motsättning till varandra. Det vill säga diskursen om omsorg förmedlar ett kärleksbudskap medan arbetets organisering och uppläggning kräver en engagerad distans. För att kunna förhålla sig professionellt till sina klienter måste personalen ständigt förhandla kring bilden om omsorgssubjektet som både förmedlare av människokärlek och praktisk yrkesarbetare. Detta innebär att det moraliska handlandet går ut på att om och om igen ”döda ängeln i hemmet” i en förhand-

ling mellan bilden om kärleksfull omsorgsarbetare och praktisk yrkesutövare. I förhandlandet återfinns dessutom en intressant motsägelsefullhet i omsorgsarbetet, eftersom det diskursivt blir moraliskt oförsvarbart för omsorgssubjektet att utföra praktiska uppgifter utan känslor. Det vill säga omsorgsarbetaren måste vara känslomässigt engagerad för att det ska anses vara kvalitet i arbetet.

Omsorgen och kärleken

Det engelska ordet ”care” som på svenska blir omsorg, härstammar från latinets caritas vilket betyder den oegennyttiga kärleken till nästan, uttryckt i handling (Samelsson 2004). Formuleringen ter sig lite gammaldags men har stort inflytande på hur omsorg föreställs som en kärleksfull praktik. Kärleksinnehållet i omsorgen är även något som konkret uttalas vid definitioner av begreppet i kurslitteratur som riktas till omsorgspersonal men förmedlas också via bilder i kurslitteraturen, tidskrifter och i andra mediala skrivningar. Jag har studerat fyra böcker publicerade mellan 1995 och 2001 (Blume m fl 2000 *Vård- och omsorgsarbete,* Kangas Fyhr 1995 *Social omsorg A*, Kangas Fyhr 2001 *Social omsorg*, Wiberg 2001 *Social omsorg 2000*). Litteraturen riktar sig till blivande omsorgspersonal och jag har funnit ett flertal spännande formuleringar som kan relateras till representationer kring omsorgen som bärare av kärleksfullhet som ett moraliskt krav i arbetet.

I Nationalencyklopedin förklaras att ordet representation kommer ifrån latinets repraesenta'tio, vilket egentligen betyder ”åskådliggörande”, ”framställning” eller ”exempel”, av repraese´nto ”åskådliggöra”, ”återge”, något som står för något annat. En viktig egenskap hos en representation är att den gör det representerade indirekt närvarande för användaren. Stuart Hall (1997) diskuterar begreppet representation och menar att representera kan vara att symbolisera, att stå för, att vara i stället för något annat som till exempel i meningen: ”I kristendomen representerar korset lidandet och korsfästelsen av Kristus.” Korset är på ett plan enbart två hopspikade plankor men i kontexten om den kristna läran och tron både symboliserar och står korset i en vidare mening för korsfästelsen av Guds son och i detta begrepp kan vi sätta till ord och bilder (Hall ibid, s 16, min översättning). Det är genom språket som Hall menar att vi förstår vår omvärld, människorna, objekten och händelserna omkring oss:

> Representation is the product of the meaning of the concepts in our minds through language. It is the link between concepts and language which enables us to refer to either the “real” world of objects, people and events, or indeed to imaginary worlds of fictional objects, people and events (Hall ibid, s 17).

Vad Hall säger är att det finns olika sorters språk, det vill säga ett som ger tingen dess namn och betydelser men även ett språk som ger oss möjligheten att

associera exempelvis det hopspikade korset, till Kristi lidande vid korsfästelsen. De tankar och associationer som korset kan väcka är resultatet av sociala överenskommelser som är cementerade i kulturen och på så sätt blir språket ett cirkulerande socialt system. Representationerna bygger således på språket och dess relation till kulturen. En representation är följaktligen en beskrivning eller framställning som skildras via språk, bilder och porträtteringar och förkommer för att på olika sätt ge ett fenomen den karaktären att vår fantasi och föreställningsförmåga väcks till liv.

I kurslitteratur som vänder sig till personer som arbetar eller som utbildar sig inom vård- och omsorgssektorn återfinns beskrivande formuleringar med kärleken som tema vid definitioner av omsorgsbegreppet. Omsorg får i urvalet av de fyra böckerna i ämnet social omsorg följande beskrivningar omkring vad omsorg är, betyder och inrymmer:

> Omsorg kommer från det tyska ordet ”sorgen” som betyder sörja för och ur det engelska ordet ”care” som innebär bry sig om d v s det är förknippat med kärlek och tillgivenhet. Det professionella sociala omsorgsarbetet har utvecklats ur människors omsorger om nära och anhöriga. Den sociala omsorgens kunskapsområde avgränsas till relationskunskap i gränslandet mellan professionellt relationsarbete och vardagliga relationer av vardagligt slag (Blume 2000, s 16–18).

I den här beskrivningen av omsorgsbegreppet hänvisas till kärlek och tillgivenhet, men också att omsorgen är nära förknippad med relationer som författaren menar befinner sig i ett gränsland mellan det vardagliga och det professionella. Omsorgen beskrivs vara något mer än det individen kan läsa sig till.

> Kan man läsa sig till ett bra förhållningssätt? Förhållningssättet styrs av attityder. Men det räcker emellertid inte med intellektuell (teoretisk) förståelse! Attityden består även av en känslomässig del. Både hjärta och hjärna måste vara med! (Wiberg 2001, s 44).

Denna kurslitteratur framställer omsorg som en attityd, men en attityd som inte enbart kan läras ut utan som beskrivs som en känsla som måste komma från hjärtat. Hjärtat kan i detta sammanhang tolkas som kärlek eftersom hjärtat symboliskt sett används för att beskriva något innerligt och en uppriktigt hängiven känsla eller handling.

> Omsorg är en relation där man handlar med närhet och inlevelse. Att bry sig om någon är en förutsättning för kärlek. Omsorgens motsats kan vara apati d v s. likgiltighet. När man är apatisk är man overksam. Omsorg är att sörja för människors levnadsförhållanden på ett kärleksfullt sätt (Kangas 1995, s 19–20).

I detta sammanhang skildras omsorg som en aktiv handling som förutsätter kärlek och det kan tolkas som att om personalen inte är kärleksfull, då är de likgiltiga. Vilket betyder att omsorg med kvalitet, utifrån en sådan definition endast blir möjlig om personalen med närhet och inlevelse utför omsorgshandlingen.

I en annan kursbok (Kangas 2001, s 11) anvisas under ett stycke som heter: *Omsorg och kärlek* till psykologen Erich Fromm som skriver att all kärlek innebär omsorg, ansvar och respekt. Vidare skrivs det att omsorg kan beskrivas på många sätt och det hänvisas till ett uttalande från en studerande vid Omvårdnadsprogrammet som säger: ”*Omsorg utan kärlek finns inte*.” Även ett citat av Erich Fromm skrivet i färgmarkerat fält finns under samma stycke. Citatet är som följer: ”*Kärlek är aktiv omtanke om liv och välbefinnande hos de vi älskar.*” Detta är kunskap, information och budskap som kurslitteratur i social omsorg förmedlar. Jag tolkar skrivningarna som representationer av omsorg som en föreställd kärleksfull praktik.

Personalen blir bärare av omsorgsdiskursen

För att få en förståelse kring hur omsorgens moraliska krav på kärlek skapar specifika villkor i omsorgsarbetet hänvisar jag återigen till Foucault. Han talade som tidigare nämnts om det individuella i form av subjektivitet och kom därför att utveckla en analys som bygger på vad han kallade subjektivitetens teknologier. Foucault definierar dessa teknologier av jaget via en rad av aktiva förfaranden och tillvägagångssätt som utgör förutsättningar för individens identitetsskapande (McNay 1992). Hall (1997) utgår från Foucaults subjektivitetsteknologier i identitetsskapandet men väljer att utveckla begreppet ytterligare genom att resonera om förutsättningarna för identitetsskapandet i benämningar av *subjektpositioner*. Det fängslande med resonemanget kring subjektpositioner är att det genererar utsikter för en vidare analys kring beteenden, förhållningssätt, möten och handlingar individer emellan. Kravet på kärleksinnehållet i omsorgsarbetet kan därmed på ett spännande sätt förklaras utifrån subjektetpositionens två dimensioner. Subjektpositioner som en omsorgsarbetare måste inta och gestalta för att uppfattas som tillförlitlig i mötet med klienten men också i mötet med omsorgen som helhet, vad gäller kollegor, chefer, anhöriga, samhällets förväntningar och så vidare. Överfört på omsorgsarbetet ser Halls (1997) utveckling av Foucaults resonemang ut som följer:

Subjektet som bärare av omsorgsdiskursen. Vilket inbegriper de subjekt i omsorgsarbetet som kan förkroppsliga föreställningarna om omsorg genom sina handlingar. Det vill säga kvinnliga subjekt som är beredda att bry sig om i sörjandet för och uppträda kärleksfullt i omsorgsarbetet.

Subjektet i diskursen. Denna dimension av subjektpositionen omfattar egenskaper som tillskrivs subjektet vilka läses in av omgivningen genom representationen av omsorgen. Det vill säga de förväntningar som omgivningen ställer på omsorgsarbetaren som kärleksfull. Detta betyder att diskurser producerar en plats för subjektet utifrån en viss sorts kunskap och får på så sätt en mening.

De två dimensionerna av subjektets identitetsskapande genererar på olika sätt subjektpositioneringar i relation till omsorgsdiskursen. Subjektpositioner tas och ges via ömsesidighet i de sociala relationerna. Det går inte att avgöra vilken som är den dominerande och det är heller inte betydelsefullt. Det intressanta är att omsorgssubjektet med olika tillvägagångssätt, för att bli accepterat, förmås att leva upp till de pretentioner som omsorgsdiskursen kräver. Detta betyder att subjektet i olika kontexter blir bärare av en viss typ av kunskap som diskursen producerar.

Hall (1997, s 56) skriver:

> It is not inevitable that all individuals in a particular period will become the subject of particular discourse in this sense, and thus bearers of its power/knowledge. But for them – us- to do so, they- we- must locate themselves/ourselves in the position from which the discourse make most sense, and thus become its 'subjects' by 'subjecting' ourselves to its meaning, power and regulation. All discourses, then, construct subject-positions, from which alone they make sense.

Ett annat exempel på en förväntning kring omsorgssubjektets kärleksfulla position kan utläsas via representationen om omsorg vilka står att finna i dödsannonsskrivningar. Där tydliggörs diskursen om kärleksfullhet i omsorgsarbetet genom textrader som: *Tack till all personal på avdelning X för kärleksfull vård och omsorg.* Andra representationer om kärleksfullheten förtydligas också genom bilder som visar pågående omsorgshandlingar i omsorgsarbetet. Dessa bilder är företrädelsevis avbilder av unga och äldres händer som håller i varandra. Men inte sällan representeras omsorgsbilder också av personal som kramar klienterna. Beröringen är som regel inte enbart en lätt kram utan ofta med tydligt budskap om innerlighet och värme.

Bilderna visar sålunda inte enbart äldre och yngre individer som håller om varandra utan producerar sin egen variant av kunskap. Det vill säga att bilderna i sig är bara en porträttering av människor. Men då vi ska försöka förstå vad bilderna betyder, vilken mening de skapar och varför de finns där övergår vår förståelse i en konnotation och vi försöker med hjälp av vårt sätt att klassificera våra intryck förstå bildens budskap. Foucaults förklaring är att tolkningen av exempelvis en tavla verifieras genom det samspel av vad han benämner presence: det du kan se, det rent visuella och det som är absence: det du inte kan se, det som har undanröjts inom ramen. Omsorgsbilderna utstrålar värme, trygghet,

glädje och kärlek och representationer av omsorgshandlingar visar på detta sätt hur omsorgssubjektet bör förhålla sig i den ombesörjande handlingen. Detta betyder att representationer fungerar lika mycket genom det som inte visas som det som visas (Hall 1997). Subjekten i representationer skapar därmed ”dolda” budskap, vilket handlar om ett slags undertexter. Bilderna är arrangerade men försöker spegla verkliga händelser inom äldreomsorgen. De förmedlar således diskursen om omsorg, vilket betyder att diskursen påvisas lika mycket genom det synliga på bilderna som det osynliga. Det vill säga diskursen om omsorg är lika lite kall, hård och avståndstagande som den är varm, mjuk och kroppsligt bemötande.

Omsorgens villkor i arbete med människor

Argumentationen kring den diskursivt dirigerade kärleksaspekten på omsorgen handlar inte om ett försvar för kränkning, våld och övergrepp inom äldreomsorgen. Men vad en sådan diskussion däremot påvisar är en filosofisk dimension kring komplexiteten i omsorgsarbetet och resonemang med ett diskursivt perspektiv på omsorgen skapar möjligheter till förståelsen om att omsorgsarbetare verkar under specifika villkor i arbetet med människor. Men kan en sådan diskussion komma åt övergrepp och kränkningar?

Det kan antas att skammen upplevs stor för personal som observerats med att utföra kränkande handlingar mot klienterna såsom i det inledande fallet. Kvinnan som avskedats från sitt arbete och där arbetskamraterna inte längre hälsade på henne kände att hon dömts för hårt. Skamkänslor kan tolkas infinna sig för att det moraliska kravet på kärleksfullhet i omsorgen är stort. Men det moraliska kravet på kärleksfullhet gör också att reaktionerna från samhället får omfattande genomslagskraft vid övergrepp och kränkningar av det här slaget. Det kan också förmodas att många kränkningar och övergrepp inom den sociala omsorgen sker i det fördolda. Enligt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd har personalen en skyldighet att enligt SOSFS 2000:5 göra en anmälan av missförhållanden i omsorger om äldre och funktionshindrade enligt 71 a § Socialtjänstlagen (1980: 620) Lex Sarah. Lex Sarah är ett bra paragrafförtydligande som kommit fram för att säkra kvalitén inom vård och omsorg. Tyvärr räcker det inte enbart med lagar för att förändra attityder och förhållningssätt inom äldreomsorgen. Däremot finns det möjligheter att tala om omsorg på ett annorlunda sätt och då menar jag på ett sätt som utgår från personalens faktiska praktik mer än den föreställda. Med ett perspektiv som utgår från personalens villkor kan det förväntas bli enklare för personalen att förhålla sig till, förstå och bli medvetna om arbetets villkor och därmed öppnas möjligheter till att hitta vägar till förändring.

Konkreta konsekvenser av den kärleksfulla diskursen på omsorg är att kärleken i sin varma och innerliga form kan skapa osäkerhet inom arbetet. Framförallt kan det generera situationer där personalen inte vet om de i sin yrkesroll är

privata eller professionella vilket kan vara en svår balans att uppnå för personal som arbetar nära klienter. Samtidigt måste personalen värna om sin egen, men även klientens integritet. Höga moraliska krav på kärleksfullhet kan således leda till att vård- och omsorgspersonal i större utsträckning än andra yrkesgrupper tvingas arbeta med känslor som kräver specifika arbetsuppgifter utanför ”arbetsbeskrivningen”.

Det problematiska med kärleksframställningen i omsorgen är att den inte på ett mer nyanserat sätt utvecklar och förklarar vad kärlek i praktiken bör innebära. I omsorgsarbetet skulle exempelvis ”kärleken” inte enbart behöva tolkas in som något varmt och innerligt utan kan skulle kunna uppträda under andra förutsättning än det som traditionellt förknippas med den goda omsorgen. Den så kallade kärleken i omsorgen kan till exempel vara att fostra. Att bry sig om i sörjandet för med kvalitet kan därför innehålla andra villkor den omsorg vilken beskrivs som en kvinnlig förmåga att ge värme, omtanke och tröst. Andra kvalifikationer av den så kallade kärleksfulla omsorgen kan vara:

- Uppfostran
- Moraliska gränsdagningar
- Distanserad närhet

Konkret kan detta i praktiken exempelvis komma till uttryck genom:
Förmaningar: ”Du måste ta dina vattendrivande tabletter.”
Upplysningar: ”Du kan inte lämna deklarationsblanketten på det gamla vanliga stället, eftersom den postlådan är borttagen.”
Gränsdragningar: ”Jag kommer inte till dig om du inte är nykter.”
Hjälpsamheter: ”Jag kan köra dig till stan och hjälpa dig att köpa underkläder.”
Bekräftelser: ”Jag förstår att du har ont” ”Jag vet att du känner dig ensam.”

Det här är bara några exempel på vad ”kärleksfulla” omsorgshandlingar kan innehålla och flertalet omsorgshandlingar utförs utan kroppskontakt. Omsorg som kärleksfull praktik skulle kunna betraktas som en ideologi vilken främst är verklig i vår föreställningsvärld. Sörensdotter (2004) menar att romantiserandet av omsorgen är att förstärka rådande genusnormer och detta tror jag är en betydelsefull aspekt i diskussionen kring omsorg. Kvinnor förknippas med det ombesörjande subjektet och i och med det tillskrivs kvinnor specifika förmågor att vara bättre rustade i att ta hand om andra. Men omsorgsarbetet innehåller många arbetsuppgifter, där flera av dem kräver medicinska, psykologiska och ergonomiska kunskaper. För ökad professionalisering av yrket är därför en mer mångskiftande tolkning av omsorgen välbehövd, det vill säga en ”avkvinnligfiering” av omsorgsbegreppet. Men också till fördel för yrkesutvecklingen och kvalitén i omsorgen ett utökat utbildningskrav i kunskaper kring medicin, psykologi, psykiatri och ergonomi för att nämna några viktiga kunskapsområden.

Referenser

Abel E & Nelson M (1990) *Circles of Care: An Introductory Essay.* State University: York Press.

Bartolodus E, Gillery B & Sturges P (1989) ”Job-related stress and coping among home-care workers with elderly people” *Health and Social Work,* vol 3(14), s 204–210.

Blume B, Karlström E & Lennartsson S (2000) *Vård- och omsorgsarbete.* Stockholm: Liber AB.

Davies K (1996) *Önskningar och realiteter Om flexibilitet, tyst kunskap och omsorgsrationalitet i barnomsorgen.* Stockholm: Carlsson förlag.

Eliasson R (1996) *Omsorgens skiftningar.* Lund : Studentlitteratur.

Fawcett B, Faetherstone B, Fook J & Rossiter A (2000) *Practice research in social work; Postmodern feminist perspectives.* London/New York: Routledge.

Foucault M (1971/2001) *Vansinnets historia under den klassiska epoken.* Lund: Arkiv förlag.

Foucault M (1972) *Vetandets arkeologi.* DDR: VEB Druckhuas Köthen.

Foucault M (1984/2002) *Sexualitetens historia. Band 2. Njutningarnas bruk.* Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Franssén A (1997) i Lundqvist Å & Mulinari D (red) *Sociologisk kvinnoforskning* Lund: Studentlitteratur.

Franssén A (2000) *Omsorg i tanke och handling.* Lund: Arkiv förlag.

Goffman E (1973) *Totala instituioner – fyra essäer om anstaltslivets sociala villkor.* Stockholm: Rabén och Sjögren.

Gynnerstedt K (1993) *Etik i hemtjänsten. En studie om förvaltnings- och professionsetik.* Lund: Studentlitteratur.

Hall S (1997) *Representations: Cultural representations and signifying practices.* London: Sage

Hallberg M (1996) ”Reflexioner över omsorg och omsorgsforskningen” i Eliasson R (red) *Omsorgens skiftningar – Begrepp, vardagen, politiken, forskningen* Lund: Studentlitteratur

Hasenfeldt Y (1992) *Human services as complex organizations.* California: Sage Publications.

Henriksen J-O & Vetlesen A J (1997) *Etik i arbete med människor.* Lund: Studentlitteratur.

Hochschild A (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling.* Berkeley: University of California Press.

Johansson S (2000) ”Kvinnan som norm: om omsorg och jämställdhet” i Christensen K (red) *Omsorgens fortvining? Antologi om utfordringer i velferdsstaten.* Oslo: Fagbokforlaget

Kangas Fyhr A (1995) *Social omsorg A.* Stockholm: Bonnier Utbildning.

Kangas Fyhr A (2001) *Social omsorg.* Stockholm: Bonnier Utbildning.

McNay L (1992) *Foucault and feminism.* Cambridge: Polity Press.

Nilsson Motevasel I (2002) *Genusperspektiv på yrkesmässiga relationer: Omsorg i mans- och kvinnodominerande yrken.* Lund: Studentlitteratur.

Nordin K (1998) i Gustavsson A & Möller A (red) *Omsorgsvetenskaper perspektiv, forskning, praktik.* Lund: Studentlitteratur.

Norman R (1998) *The moral philosophers: An introduction to ethics.* New York: Oxford university press.

Patmore C (1854) *The angel in the house.* Poem.

Rossiter A (2000) ”The postmodern feminist condition: new conditions for social work” i Fawcett B (red) *Practice research in social work; postmodern feminist perspectives.* London and New York: Routledge.

Samuelsson A (2004) ”Mellan tvetydighet och konvention – om omsorgen i konsten” i Sörensdotter R & Michaeli I (red) *Att vara i omsorgens mitt.* Värnamo: Gidlunds förlag.

Skau M (1993) *Mellan makt och hjälp.* Stockholm: Liber Utbildning AB.

Skeggs B (1997) *Formations of class and gender.* London: Sage.

Smith M (2002) *Social science in question.* London: Sage.

Szebehely M (1995) *Vardagens organisering. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten.* Lund: Arkiv förlag.

Szebehely M (1996) ”Om omsorg och omsorgsforskning” i Eliasson R (red) *Omsorgens skiftningar.* Lund: Studentlitteratur.

Sörensdotter R & Michaeli I (red) (2004) *Att vara i omsorgens mitt.* Värnamo: Gidlunds förlag.

Trinder L (2000) ”Reading the texts: postmodern feminism and the ‘doing’ of research” i Fawcett B (red) *Practice research in social work; Postmodern feminist perspectives*. London and New York: Routledge.

Tronto J C (1989) ”Woman and Caring: What Can Feminists Learn about Morality from Caring?” i Jaggar A M & Bordo S R (red) *Gender/Body/Koowledge. Feminist Reconstructions of Being and Kowing*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Wearness K (1996) ”Omsorgsrationaliteter” i Eliasson R (red) *Omsorgens skiftningar.* Lund: Studentlitteratur.

Wiberg E (2001) *Social omsorg 2000.* Tågarp: Utbildningslitteratur.

Woodward K (1997) *Identity and difference.* London: Sage.

Woolf W (1931) *Professions for women. The death of Moth, and other essays.*

8. Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete

Harry Petersson

Inledning

Det offentliga ledarskapets betydelse för den psykosociala arbetsmiljön har alltmer uppmärksammats under senare år (jfr Wallenberg 2003; Hagström 2003; Döös & Wilhelmsson 2003; Persson 2003). En faktor som förmodas ha stor betydelse är den uttunning av chefskapet på mellannivå i flera offentliga organisationer som ägde rum med början på 1980-talet. Den skapade något av ett chefsvakuum mellan de högsta cheferna i organisationen och verksamhetsnivån (Hagström 2003). Förändringen ökade också pressen på första linjens chefer, som fick överta många chefsuppgifter, med åtföljande risk för rollöverlastning.

Samtidigt finns det tecken på att arbetsgivaren allt mer har försökt styra verksamheten. Orsakerna har varit flera men en viktig faktor är de minskande skatteintäkterna med ty åtföljande krav på kostnadsbesparingar. Eftersom den innehållsmässiga styrningen är svag har i stället påverkansåtgärderna fått inriktas på andra medel. Styrformer som kanaliseras via budgetneddragningar, rationaliseringsåtgärder och olika former av administrativa begränsningsåtgärder har i stället blivit centrala. Många gånger fattas sådana beslut på stort avstånd från såväl verksamheten som första linjens chefer (jfr von Otter 2003a). De senare har lika lite information om åtgärderna som den personal som skall effektuera dem.

En andra omständighet som skall nämnas har med verksamhetens förändring att göra, det vill säga att innehållet i arbetet förändras exempelvis till följd av allt mer omfattande behov hos klienterna. De ökade kraven leder inte sällan till förslag till förändringar i verksamheten. De kan antingen vara initierade ovanifrån (från exempelvis den politiska organisationen) som underifrån, från verksamheten. Inte sällan har här första linjens chefer att utöva en balansakt mellan önskemål från starka professionella intressen i sin egen organisation och de krav som riktas från överordnade chefer och politiker (jfr Lipsky 1980).

Fokus i detta bidrag är första linjens chefer i human servicearbete. Syftet är att redovisa och analysera förstalinjechefernas uppfattning om några väsentliga inslag i deras ledarskap/chefskap. Tre frågor är därvid vägledande:

- hur ser första linjens chefer på prioriteringen av arbetsmiljöfrågorna?
- hur är synen på avvägningen mellan ledarskaps- och chefsfrågor i deras eget arbete?

– vilken är första linjens chefers uppfattning om möjligheterna och önskvärdheten att påverka ett organiseringsarbete?

Kapitlet är strukturerat så att jag först kommer att redovisa för läsaren de överväganden som gjorts kring det material och den metod jag använt mig av. Därefter förs ett resonemang om varför de tre frågeställningarna har valts ut för ett närmare studium. Efter detta följer en redovisning av det empiriska materialet och vilka de huvudsakliga resultaten är. I ett avslutande avsnitt följer så en diskussion av resultatet utifrån två mer teoretiskt orienterade utgångspunkter. Den första är tesen om rollöverlastning och den andra handlar om förändringsarbete i organisationer.

Metod och material

Detta kapitel liksom flera av de andra i antologin bygger på en undersökning av den psykosociala arbetsmiljön hos human servicearbetare inom offentlig sektor i Skåne, det så kallade KVAR-projektet (Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision).[27] I starten av projektet genomfördes en fokusgruppsstudie inom tolv yrkesgrupper, som alla hade det gemensamt att de var verksamma inom den offentliga tjänstesektorn. Studien genomfördes under våren 2001. De medverkande inbjöds att reflektera på temat psykosocial arbetsmiljö i offentligt tjänstearbete. Tre problemfält var vägledande: *arbetsinnehåll*, *arbetets utformning och ledning* samt *arbetsmiljö*. Författaren till detta bidrag ansvarade själv för två av dessa grupper. De resterande grupperna leddes av forskningspersonal knutna till projektet. Resultaten finns tidigare presenterade i Jönsson med flera (2003). Resultaten av fokusgruppsstudien används här som ett bakgrundsmaterial.

Ett annat material av bakgrundskaraktär är den enkät som under 2002 gick ut till 8 000 human servicearbetare i Skåne. Resultaten från denna finns också redovisade i den nämnda rapporten.

I de ovan beskrivna studierna ingick inga chefer. Vi ville därför också få chefernas uppfattning om de angivna problemområdena. Det material som detta kapitel i huvudsak bygger på är därför inhämtat via intervjuer med första linjens chefer i tre av de undersökta verksamhetsområdena: *socialtjänst*, *sjukvård* och *Försäkringskassa*, samtliga utförda i Skåne hösten 2003 och våren 2004. Studien omfattade 28 personer.

Två avgränsningar skall göras som är av vikt för den fortsatta framställningen. Det finns en viss oklarhet runt begreppet ”första linjens chefer”. Den kanske enklaste definitionen av begreppet är att till gruppen räkna chefer som direkt leder en verksamhet vid en enhet eller avdelning. Exempel på sådana befatt-

[27] Se den gemensamma presentationen av projektet i det inledande kapitlet i antologin.

ningar är avdelningsföreståndare inom sjukvården och sektionschefer inom socialtjänsten. Den oklarhet som kan finnas handlar om att begreppet ”mellanchef” ibland också tillåts innefatta just första linjens chefer. Begreppet ”mellanchef” används annars i regel då vi avser chefer som har chefer både under och över sig (jfr Schartau 1993).

De flesta chefer som ingår i studien är just första linjens chefer, det vill säga de finns i direkt ledning av en verksamhet. Men vi har också tagit med några chefer som har en något mer otydlig status (i detta hänseende), nämligen enhetschefer vid Försäkringskassan och områdeschefer inom sjukvården. Anledningen till detta är att de undersökta cheferna inom en och samma organisation tillsammans besitter de erfarenheter vi är intresserade av att få ta del av.

En annan precisering som skall göras är den mellan ledarskaps- och chefsfrågor. Med ledarskapsfrågor förstås i denna studie uppgifter som i första hand är relaterade till personalen/medarbetarna. Det handlar om att ge stöd och feedback, att upprätthålla ett gott arbetsklimat samt att lösa konflikter och utveckla samverkansformer på arbetsplatsen. Till chefsfrågor räknas uppgifter som att ombesörja organisationens externa kontakter, att bedriva budgetarbete och budgetuppföljningar, att följa upp verksamhetsmål med mera. Till chefsfrågor räknas också uppgiften att leda och fördela arbetet vid enheten (jfr Hagström 2003).

Bakgrund

Vi kunde utifrån de resultat som framkom från projektets tidigare studier identifiera tre problemområden av särskild vikt för ledarskapet: bristerna i prioriteringen av arbetsmiljöfrågorna från ledningens sida, bristen på tillgänglighet från första linjens chefer och den bristande chefsfunktionen vid omorganisationer i verksamheten.

I fokusgruppsstudien fick vi styrkt tesen om ledningens stora betydelse för en god arbetsmiljö. Samtidigt pekade de tillfrågade på att ledningsfunktionen omstrukturerats under 1990-talet och att den kommit på alltför långt avstånd från verksamheten. Mellanchefer har tagits bort. Det tycks som om första linjens chefer därigenom alltmer har kommit i bakgrunden. De har hamnat på ett alltför stort avstånd från arbetsgrupper och medarbetare. Så menade till exempel flera av de human servicearbetare som tillfrågades att arbetsgruppen betyder mer än chefen för att ge relevant stöd i arbetet. Vidare efterfrågade human servicearbetarna mer feedback från cheferna, speciellt när det gäller negativ feedback (Jönsson m fl 2003). Som en följd av det otydliga ledarskapet tycks ett antal chefsfunktioner mer och mer ha övertagits av arbetsgruppen eller av de närmaste arbetskamraterna. Många redovisade i intervjuerna att de var nöjda med det stöd och den feedback de fick inom ramen för arbetslaget, exempelvis avseende besvärliga elever eller krävande föräldrar. Att viktiga funktioner på det sättet övertagits av arbetsgruppen behöver förstås inte enbart vara negativt. Det kan

tvärtom skänka en ökad frihet åt arbetsgruppen och en känsla av ökade möjligheter att påverka sin arbetssituation. Samtidigt måste det göras klart att det finns vissa funktioner i chefskapet som svårligen kan övertas av andra. Det handlar bland annat om det yttersta ansvaret för verksamheten, för arbetsledningen, men också ansvaret för arbetsmiljön. Jag frågade mig alltså om denna otydlighet i chefskapet kunde bero på att cheferna var överlastade med just chefsfrågor och om det fanns en risk för att ledarskapsfrågorna försummades. Därför väcktes naturligen en av frågeställningarna i denna studie: – hur är synen på avvägningen mellan ledarskaps- och chefsfrågor i deras eget arbete?

Som en följd av detta väcktes också frågan om arbetsmiljöfrågorna hade nedprioriterats i betydelse. Hade de hamnat i bakvattnet när alla andra chefsfrågor pockade på chefens uppmärksamhet? I en särskild studie inom socialtjänsten diskuterar Aurell (2004) förstalinjechefens roll i arbetsmiljöarbetet. Hon menar att de chefer hon har undersökt inom socialtjänsten talar mycket om det arbetsmiljöarbete som tas upp i olika ledningsgrupper, men att de jobbar systematiskt med arbetsmiljön utifrån de föreskrifter som finns. Däremot är hennes intryck att de inte riktigt kopplar ihop det systematiska arbetsmiljöarbetet med hur den faktiska psykosociala miljön ser ut. De beskriver inte särskilt konkret hur de arbetar med dessa spörsmål. Det finns en påtaglig ytlighet i deras handhavande av den psykosociala arbetsmiljön (Aurell 2004). Utifrån detta kan man därför ställa sig frågan: hur ser första linjens chefer på prioriteringen av arbetsmiljöfrågorna?

Bäckman och Edling (2000) kunde i sin kartläggning av de psykosocialt krävande arbetsmiljöerna bland annat visa på att den kommunala sektorn varit särskilt utsatt. Det kan självfallet finnas olika anledningar till detta, men en som utpekas är de många omorganiseringar som följde i neddragningarnas spår. I vår enkät med human servicearbetare kunde vi redovisa att tre av fyra human servicearbetare hade erfarenhet från någon omorganisation, som påverkat deras eget arbete. Endast var femte angav att de haft ett stort inflytande över dessa förändringar. Vi kunde också notera att medarbetarna redovisade ett större inflytande över det dagliga arbetet i jämförelse med vad som var fallet vid omorganisationer (Jönsson m fl 2003). Därför ställde jag mig frågan: – vilken är första linjens chefers uppfattning om möjligheterna och önskvärdheten att påverka ett organiseringsarbete?

Cheferna och arbetsmiljöansvaret

Med tanke på de tecken vi sett på en försämrad psykosocial arbetsmiljö ställde jag frågan till de intervjuade förstalinjecheferna om hur de såg på problematiken. Hade arbetsmiljöfrågorna givits en ökad eller minskad betydelse på chefsnivå?

Inom sjukvården menade de tillfrågade nästan entydigt att arbetsmiljöfrågorna har fått en högre prioritet under de senaste åren:

– Det finns ett mycket större intresse för arbetsmiljöfrågor idag; och det är en ekonomisk fråga som jag tolkar det (Vårdenhetschef).

– När jag började här så reagerade jag på att man aldrig tog upp arbetsmiljön regelmässigt. Det fanns ingen rubrik som hette arbetsmiljö. Nu försöker vi regelbundet gå igenom situationen och försöker följa upp och åtgärda arbetsmiljön (Områdeschef).

– O ja. Man pratar om det, lyfter upp det, skriver ner att det skall åtgärdas, går skyddsronder. Det är väldigt välstrukturerat (Avdelningschef).

De tillfrågade cheferna vid Försäkringskassorna menade att fokus i arbetsmiljöarbetet idag hade förändrats från den fysiska miljön till den psykosociala. De menade också att frågorna nu har en sådan aktualitet att de regelbundet diskuteras vid chefsmöten och ständigt vävs ihop med verksamhetsfrågorna. Här några exempel från intervjuerna:

– Ja, det är mycket fokus på detta kanske därför att när jag kom hit så hade man stora problem. […] Därför är dessa diskussioner vardagliga och det är väldigt öppet kring dem. Man fokuserar på det. Sedan kan jag tycka ibland att man fokuserar för mycket på det, för ibland måste man fokusera på uppdraget (Försäkringskassechef).

– Ja, det händer att vi diskuterar det på ledningskonferenser och vissa frågor som kommer upp där och kollegor emellan; och vi får även vissa från centralt håll. […] Så visst gör vi det och arbetsmiljöfrågorna på den här lilla enheten lever ju hela tiden, om man kommer ner på medarbetarnivå (Försäkringskassechef).

Även cheferna inom socialtjänsten menade att arbetsmiljöfrågorna diskuteras inom ledningen på ett systematiskt sätt. Samtidigt finns det de som menar att frågorna diskuteras i alltför liten omfattning (jfr Aurell 2004).

Från de genomförda intervjuerna framkommer en tydlig uppfattning om att arbetsmiljöfrågorna prioriteras i högre grad idag än tidigare av första linjens chefer. Resultaten är intressanta och kanske också löftesrika. En viktig förutsättning för att arbetsmiljön skall förbättras är att frågorna visas tillbörligt intresse på chefsnivå. Utan ett engagemang och intresse därifrån är det svårt att se att arbetsmiljön skall kunna förbättras.

Chefens dilemma – fånge i chefsfrågorna?

Flera tidigare studier om första linjens chefer har gett resultatet att rollen är mycket utsatt och att första linjens chefer kläms mellan långtgående krav från överordnade chefer å ena sidan och verksamhetens behov å den andra. Som bland annat Schartau påpekat har chefer i offentlig verksamhet en annan situation än chefer inom det privata näringslivet. De arbetar mot motstridiga och svårupp-

fyllda mål. Samtidigt är det regelverk som styr verksamheten inte sällan så väldefinierat att de har svårt att förändra struktur och verksamhet (Schartau 1993). Resultaten styrks bland annat av Alm och Nikalaydis (2001) som i sin jämförande studie mellan offentliga och privata mellanchefer pekade på de förras rollöverlastning och konfliktfyllda verksamhet. En annan studie visar på att kvinnliga chefer i kvinnligt dominerade verksamheter uppvisade mindre arbetstillfredsställelse och uppgav samtidigt fler psykosociala reaktioner än manliga chefer. En stor del av förklaringen tycktes vara att verksamheterna var olika till sin karaktär mer än att könsvariabeln slog igenom (Westerberg & Armelius 2000). Men den pekar ändå på den utsatthet många chefer lever med.

Jag bad de undersökta cheferna att berätta hur deras egen vardag såg ut och åt vilka arbetsuppgifter de ägnade sin dag. Detta gjordes för att få en uppfattning om hur de fördelar sitt arbete mellan chefs- och ledarskapsfrågor. Synes de överbelastade med chefsfrågor av typen budgetstyrning, rekryteringsarbete, samverkan med övriga förvaltningar med mera, eller ägnar de tillräckligt intresse åt arbetets innehåll i samverkan med sin personal?

Att mycket av vardagen ägnas åt administrativa ledningsfrågor står tämligen klart. Här några exempel från intervjuerna.

> – Det är väldigt mycket samverkan med andra; skola, polis och sjukvård och så, andra stadsdelar. Olika möten med personal här också (Chef inom individ- och familjeomsorg).
>
> – Jag är administratör på heltid, och har valt det. Jag tycker inte det blir bra att dela sig mellan administration och vårdarbete. Jag trivs bra med det. Jag vill heller inte utsätta mig för att gå ut i verksamheten och jobba och visa att jag inte kan allt (Verksamhetschef, sjukvård).
>
> – Jag jobbar mycket med de olika driftsfrågorna tillsammans med avdelningscheferna och mer genomgripande. En dag för mig handlar om att driva frågorna som rör personalen så att de kan vara ute i verksamheten och ta hand om patienterna (Vårdenhetschef, sjukvård).
>
> – Jag har det övergripande ansvaret både för ekonomi, personal och försäkring. Och jag har ingen att delegera det till, inga sektionschefer eller något sådant (Försäkringskassechef).
>
> – Jag har en känsla av att väldigt mycket tid går åt till att göra uppföljningar och rapportera upp till centralkontoret (Försäkringskassechef).

Det tycks alltså inte vara svårt att även i denna undersökning få belägg för tesen att första linjens chefer är överbelastade i sin roll av olika administrativa frågor. Till denna slutsats kommer också Nilsson (2004) i sin undersökning om försäkringskassechefer i Skåne. De känner sig ofta klämda mellan ledning och medarbetare.

Att styrningen ovanifrån är påtaglig framskymtar i flertalet av intervjuerna och att det också ger upphov till en överbetoning av de administrativa ledningsfrågorna. Den vertikala kommunikationen tycks överväga och organisationen verkar vara fast i ett hierarkiskt mönster. I flera fall får man också uppfattningen att mellancheferna fastnat i att lösa dagsaktuella frågor och att de ägnar mycket tid åt att ta hand om en rad småproblem mer än att ägna sig åt de långsiktiga och övergripande frågorna.

Min redovisning skulle kunna sluta här. Tesen om förstalinjechefernas rollöverlastning och rollbundenhet i administrativa frågor tycks gälla även här. Men det finns också en annan verklighet. Från intervjuerna fick jag dessa belysande exempel.

> – Det är väldigt mycket samtal med de som är här. Det kan vara småsaker rent administrativt, att man ska vara borta för att gå till doktorn eller för att gå till tandläkaren, eller så och att de ska informera om det (Försäkringskassechef).
>
> – Det är min huvudsakliga arbetsuppgift [som chef] och det jag vill är att skapa en balans mellan arbete och fritid och titta lite grann på det här med vilka resurser människor har. Alltså inte bara här på jobbet utan när det börjar att bli kämpigt då gäller det att titta på överhuvudtaget vilka resurser som finns omkring den här personen (Försäkringskassechef).
>
> – Den är ganska oplanerad [arbetsdagen]. Jag går runt på morgonen och tittar på hur det ser ut, hur man mår och vad som ska göras. Jag har mycket planering, men jag kan mycket väl lägga den åt sidan om jag märker att det är något annat som hänger ute. Det är mycket att möta personerna i verksamheten varje dag (Avdelningschef, sjukvård)
>
> – Jag tror att det har stor betydelse hur man är som chef för att de ska känna sig motiverade. Jag pratar med folk hela dagarna. Jag har oftast öppen dörr (Verksamhetschef, sjukvård).

Det finns alltså en annan bild av hur första linjens chefer uppfattar sin roll i de verksamheter jag studerat. Även om den inte är representativ för de undersökta human servicecheferna, så är den helt annorlunda mot hur man utifrån teorin om rollöverlastning förväntar sig att bilden av en första linjens chef skall vara. Det är bilden av den alltid närvarande chefen, som sätter personalens väl och ve i centrum för sitt arbete. Samtalen handlar om alldagliga problem som rör den enskilde medarbetaren. Chefen visar att hon eller han engagerar sig i personalens problem.

Alvesson och Svenningsson (2003) visar på liknande resultat i en undersökning de har gjort med chefer i ett kunskapsintensivt företag. De menar att en stor del av ledarskapet är det vardagliga och världsliga, vilket inte skiljer sig i särskilt stor utsträckning från vad andra människor gör i organisationen. Det var-

dagliga handlandet får dock en speciell aura och blir till synes mer uppmärksammat när det utförs av ledaren. De vill skapa en god atmosfär.

I ett annat arbete uttrycker Karlsson (2000) sina tankar om vad hon kallar en ny ”interaktionsordning”. Hon menar att det finns en strävan att av-hierarkisera det organisatoriska samspelet. Den typiske chefen definierar sig således i huvudsak som generalist. Ledaren ser till så att grupperna blir självständiga och självgående, att ledaren stödjer processerna genom att se till så att de organisatoriska processerna får ett sammanhang och stödjer reflektion. Hon trycker på begreppen mod och tillit. Det är väsentligt att en chef inte så mycket trycker på implementeringsansvaret som att i en tolknings- och översättningsprocess vidareförädla mål och strategier (Karlsson 2000).

I en rapport från Arbetslivsinstitutet påpekas också att det inte finns några universallösningar för att nå en bättre arbetsorganisation. Ett av resultaten i rapporten är att delaktigheten måste förbättras och därvid har ledarskapet en stor betydelse (Thelander 2003).

Det är en intressant aspekt av rollen som förstalinjechef som författarna tar upp. I den nedtonas den hierarkiska strukturens betydelse i organisationen. Den vertikala kommunikationen tonas ner i förhållande till de horisontella aktiviteterna. Rollen innehåller mer av process och mindre av auktoritetsbundet beslutsfattande.

De båda bilder jag fått utifrån resultaten kan synas motsägelsefulla – och det är de säkert också. I den av chefsfrågor nedtyngda chefsrollen finns inte mycket utrymme för att ägna de enskilda medarbetarna särskilt stort intresse. Kontakterna domineras i stället av medverkan i olika grupper och planeringsmöten på arbetsplatsen. I den andra – den medarbetarstyrda rollen – intar ledaren i stället en roll som diskussionspartner och processdrivare.

Ledarskap och organisationsförändringar

Av våra tidigare resultat från KVAR-studien kunde vi se organiseringsfrågornas stora betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. Uppfattar förstalinjecheferna att de kan styra förändringar och kanske inte minst hur sörjer de för personalens medverkan och inflytande?

Även i det här fallet fick jag fram två bilder som skiljer sig från varandra. Den första avser sådana förändringar där initiativet på ett eller annat sätt kommit ovanifrån, det vill säga från den politiska nivån eller från den administrativa ledningsnivån. Den andra bilden handlar om förändringar som emanerat från den egna verksamheten, eller underifrån. I de båda bilderna framstår också ledarskapet på olika sätt.

Låt mig först fokusera på det första perspektivet. Jag bad de undersökta cheferna att beskriva en eller flera förändringar som emanerat ovanifrån. Några uttalanden kan visa på deras sätt att beskriva sin verklighet:

– Den senaste vågen är ju det här med renodlingen inom ohälsoområdet; att man delade upp den i ett gäng utredare och ett gäng samordnare. […] Det där kan man ju inte sopa under mattan; det där är realiteter; det förhåller sig på det sättet och det har ställt till det lite grann med misstänksamhet även om det inte lett till några stora konflikter. […] De [personalen] reagerade med ”Varför det? Det är ju bra som det är”? (Försäkringskassechef).

– Jag tror så att vi tror att de är med, men vi släpper in medarbetarna för sent. Men när vi släpper in medarbetarna så är allting redan klappat och klart och så är de bara med på slutvarvet (Försäkringskassechef).

– De flesta här tycker att man varit med om många omorganisationer och man rycker på axlarna. Det finns inget större engagemang i det. Just nu är vi uppe i Skånsk Livskraft. Vi tar alltid upp det på arbetsplatsträffar; jag försöker informera om vad som händer, men det blir aldrig följdfrågor. Det blir alltid tyst. Man tycker att det blir ändå inga förändringar för oss, ledningen är densamma, patienterna är de samma (Områdeschef, sjukvård).

– Det kräver väldigt mycket motivation med en omorganisation, för folk upplever gärna det som ”inte en omorganisation igen” (Verksamhetschef, sjukvård).

Intervjuerna så här långt ger en bild av en tämligen stel process vid förändringar i organisationen. Påbuden kommer ovanifrån och varken chefer eller medarbetare i organisationen får någon större möjlighet att reagera på eller ens få fullödig information om vad förändringen innebär innan den genomförs. Något egentligt resonemang om konsekvenserna för arbetsorganisationen förekommer inte. Genomförandet enligt framlagt förslag ges prioritet. Effekterna i form av ointresse och oengagemang blir tydliga. Situationen för första linjens chefer blir besvärlig; de vet inte hur de skall agera, än mindre hur de skall se till så att arbetsorganisationen fungerar effektivt i fortsättningen. Exemplen för onekligen tankarna till von Otters resonemang om arbetsorganisationen som en residual, alltså en restpost av ett antal fattade beslut, utan inbördes sammanhang (von Otter 2003a).

Den andra bilden står i en tämligen klar kontrast till den nu beskrivna. Den anger en förändring som har sin källa hos personalen i verksamheten som tillsammans med sina chefer utformar arbetsorganisationen. Men den beskriver också förändringar som emanerar ovanifrån, men där man tagit lärdom av tidigare misstag och givit personalen tillräckligt rådrum. Några exempel kan vara typiska för den andra bilden:

– Det [omorganisationer] diskuterar vi på arbetsplatsträffar och så tar vi det alltid mer än en gång. Vi vänder det hit och dit för att uppnå så stor enighet som vi kan. Sedan är det ju alltid så att man inte alltid kan få alla att tycka

lika. Det är nog ett av de största felen som jag gjorde i början som chef (Försäkringskassechef).

– Vi gör inte så mycket omorganisationer längre för jag tror inte så mycket på det. Vi jobbar i stället med personerna i organisationen än att flytta klossar (Försäkringskassechef).

– Det känner de absolut att de varit [delaktiga i organisationsförändring]. Jättemycket i byggplaner och allting. Jag har alltid sett till att lämna information tillbaka när jag varit på byggmöte och så. Man har verkligen fått säga precis vad man vill (Avdelningschef, sjukvård).

– Verksamhetsutveckling och förbättring kan bara ske på individnivå. Det spelar ingen roll vilka mål eller ideal du har på papperet, du måste ha ner det på individnivå. Där har ju den här coachningen från första linjens chef blivit väsentligare (Områdeschef, sjukvård).

– När man gör omorganisationer som medarbetarna är med på så upplever jag inte att betydelsen är så stor i någon slags negativa termer. För då finns det någon slags beredvillighet och beredskap att möta det som plötsligt blir annorlunda mot vad det var tidigare (Chef, socialtjänst).

– Det är det att vi diskuterar mycket; att vissa av handläggarna är direkt berörda av den processen och måste på något sätt vara med i det själv, vara delaktiga, för det kan man inte informera om (Verksamhetschef, socialtjänst).

Det framträdande draget i denna andra bild av omorganiseringsprocessen är onekligen betoningen på delaktighet. Personalens medverkan i ett tidigt skede i en förändringsprocess – även om den är driven ovanifrån – är viktig och sannolikt avgörande för ett bra resultat. Vidare betonas kraften i att utforma förändringar underifrån. Där synes den processbaserade förändringen vara ett alternativ till mer organisatoriskt inriktade förändringar.

Uppgiften för första linjens chefer är en annan än den är i den första verklighet som beskrevs. Den horisontella kommunikationen prioriteras. Att behålla och vidareutveckla en dialog mellan första linjens chef och medarbetarna är central. Initiativet till förändringar underifrån stimuleras och lyfts fram till dialog och eftertanke. Även i det fall initiativet till en förändring kommer ovanifrån poängteras dialog och tid till eftertanke i en lärande process. Mod och tillit tycks vara nyckelord vid förändringar i organisationen.

Summering och slutsatser

Jag skall i detta sista avsnitt först sammanfatta de viktigaste resultaten utifrån de frågeställningar som uppställdes inledningsvis. Därefter diskuterar jag resultaten

utifrån två perspektiv: tesen om rollöverlastning och utifrån ett organiserings-perspektiv.

– Hur ser första linjens chefer på prioriteringen av arbetsmiljöfrågorna?

Jag fick en tämligen entydig bild av svaren från de intervjuade förstalinje-cheferna. De anser att arbetsmiljöfrågorna prioriteras i högre grad idag än tidigare på ledningsnivå. Men jag vill samtidigt påminna om att vad de intervjuade har tagit ställning till är enbart om frågorna uppmärksammas mer idag än tidigare. Lite krasst uttryckt kan man säga att arbetsmiljöfrågorna därmed har återgivits sin klara roll bland alla andra chefsfrågor. De kan därmed få sin rättmätiga uppmärksamhet då ledningen tar ställning till ekonomiska prioriteringar, övergripande organisationsfrågor och andra liknande spörsmål. Men det är kanske lika intressant att diskutera vad resultatet inte säger något om, nämligen hur arbetsmiljöfrågorna i realiteten uppmärksammas i verksamhetens dagliga liv. Lyckas verkligen första linjens chefer föra ut sitt budskap och agera för en god psykosocial arbetsmiljö? Finns inte risken, som påpekades inledningsvis, att cheferna blir så hårt klämda mellan olika ”chefsuppgifter” att de i realiteten nedprioriterar dem i sitt faktiska handlande?

– Hur är synen på avvägningen mellan ledarskaps- och chefsfrågor i deras eget arbete?

Här är resultaten långt ifrån entydiga. Jag har visat på två skilda bilder. Den första domineras i mångt och mycket av chefsfrågor. Första linjens chefers arbete domineras enligt de intervjuade av de administrativa frågorna och informationskanalerna är huvudsakligen vertikala. Det sker i en organisationskultur där tillåtligheten till lokala initiativ är förhållandevis liten och där resultatmålen dominerar.

Den andra bilden domineras i stället av ledarskapsfrågorna och arbetet beskrivs som en lärprocess där första linjens chefer ser sin roll som kommunikatörens och där den främsta uppgiften är att jämka samman olika intressen och att ge medarbetarna stöd och att visa tillit. Det gäller inte bara det dagliga arbetet utan i allra högsta grad också vid omorganisationer.

En slutsats som kan dras av detta är att bilden av första linjens chefer inte är entydig. Det finns uppenbarligen en del av de undersökta cheferna vars situation karaktäriseras av rollöverlastning. Men det är samtidigt en slutsats av studien att det finns en annan bild av första linjens chefer. I den synes chefen göra en annan prioritering i sitt arbete jämfört med vår först beskrivna bild. Vi får inga klara tecken på rollöverlastning utan snarare intrycket att dessa chefer har satt ett värde i att vända sig till sin personal, sedan må det gälla enkla vardagliga problem såväl som omorganisationer. De är processtödjare och inspiratörer.

– Vilken är första linjens chefers uppfattning om möjligheterna och önskvärdheten att påverka ett organiseringsarbete?

Också vad gäller denna fråga kan jag konstatera att bilden är långt ifrån enhetlig. En bild domineras av ett uppifrån-och-ner-tänkande där första linjens chefer implementerar förändringar ovanifrån. Den andra bilden ger uttryck för en utvecklingsprocess som startar underifrån. Ett processtänkande dominerar.

Hur kan då resultaten tolkas? Låt mig anlägga två perspektiv. Först tesen om rollöverlastning. Från intervjuerna med förstalinjecheferna framgår att rollen tolkats på olika sätt. För några är rollöverlastningen uppenbar. För andra balanseras uppenbarligen chefs- och ledarskapsfrågor på ett vettigt sätt. Jag kan inte utifrån denna studie säga något om vad det beror på att rollen uppfattas på ett olikartat sätt. Men låt mig ändå diskutera två perspektiv som kan utgöra möjliga förklaringslinjer. Det ena fokuserar på *förstalinjechefen själv.* Rollen formas utifrån egna grundläggande värderingar och uppfattningar. Man prioriterar helt enkelt olika saker i sitt arbete. Vissa chefer betonar ett interaktivt arbete med medarbetarna. De verkar bära på övertygelsen om att ett framgångsrikt ledarskap hänger nära samman med ett systematiskt samspel mellan ledare och ledda. Som vi tidigare konstaterat kräver ett sådant förhållningssätt mod och tillit. Andra förstalinjechefer ser sig själva mer som implementerare av de budskap som kommer ovanifrån i organisationen.

Den andra förklaringen är att det är ett *strukturellt problem*, det vill säga att det politiska och administrativa systemets karaktär låser ramarna för första linjens chefer. Jag tänker då i första hand på decentraliseringens konsekvenser. I ett starkt decentraliserat system minimeras antalet mellanchefer och första linjens chefer överlastas och ges helt enkelt inte tillräckliga förutsättningar för att utöva ett aktivt chefskap. De fastnar i stället i en uppsjö av administrativa ledningsfrågor som i realiteten utestänger dem från en aktiv samverkan med personalen. Lösningen på problemet får i det fallet sökas i en reformering av organisationen.

Hur kan då resultat tolkas utifrån den andra analyspunkten som handlar om utvecklingsarbete i organisationer? Hur kan vi se på ledarens roll vid förändringar i organisationen? I sin undersökning av skolförändringar för Bjerlöv (2003) fram två olika typer av organisationsförändringar. Dels talar hon om förändringsinitiativ som börjar ovanifrån och utifrån. Tempot är ofta snabbt och följer väl uppgjorda mallar. De hämtas ur redan färdiga målsättningar. Dels beskriver hon ett utvecklingsperspektiv som tar sin början nedifrån och inifrån. Utveckling är en process som ofta är utdragen i tid, vilken börjar och upprätthålls hos människorna i organisationen. Den förutsätter samspel och förtroende. Vilken är då förstalinjechefens roll i dessa olika sammanhang? Vi kan beskriva några olika roller.

		Organisationsledningen	
		Reaktiv	Proaktiv
Förstalinje-chefen	Reaktiv	1. Förvaltare	2. Förändrare
	Proaktiv	3. Implementerare	4. Utvecklare

Figur 8.1. Ledarroller vid förändrings- och utvecklingsarbete.

Tankesättet utgår från förenklingen att organisationsledningen (det vill säga den överordnade organisationsledningen i form av politiker eller överordnade tjänstemän) antingen har ett reaktivt eller proaktivt handlande. För förstalinjechefen tillämpas samma indelningsgrund. Vi får en fyrfältsmatris med fyra olika roller. I det fall organisationsledningen uppträder reaktivt och chefen på samma sätt benämns rollen förvaltare. Styrningen ovanifrån karaktäriseras i detta fall av att göra existerade uppgifter på ett redan existerade sätt. Förvaltarrollen är en relativt passiv tillämparroll. I det fall organisationsledningen är proaktiv och ledaren reaktiv benämns rollen förändrare. Förenklat uttryckt arbetar organisationen med nya uppgifter men på ett redan existerande sätt. Den tredje rutan innehåller implementeraren. I det fallet arbetar organisationen med redan existerande saker men på ett nytt sätt. Den fjärde rollen benämns här utvecklare. Chefen arbetar med nya uppgifter på ett nytt sätt.

Låt mig diskutera de olika rollerna utifrån Bjerlövs resonemang om förändrings- respektive utvecklingsarbete. De i någon mening mest renodlade rollerna är sannolikt de som förvaltare respektive utvecklare. I båda befinner sig organisationsledning och chef i takt med varandra. I förvaltarrollen befinner sig förstalinjechefen i en relativt statisk omgivning där det gäller att bevara en befintlig verksamhet som inte är utsatt för någon starkare press varken utifrån eller inifrån. Utvecklaren representerar däremot en situation där det finns starka krav på utveckling och där chefen också besitter egenskaper och kompetenser som kan möta detta. Däremot är de båda andra rollerna problematiska på det sättet att förstalinejchef och organisation befinner sig i otakt med varandra. Implementeraren försöker agera och utveckla men möts inte av något gehör från sin ledning. I förändrarrollen skapas förväntningar på en förändring, men chefen har inte redskapen. Båda rollerna kan förstås bli problematiska och skapa frustration, inte minst hos förstalinjechefen. Resonemanget pekar på svårigheten att finna en samklang mellan chefen och den struktur han eller hon befinner sig i. Det är tämligen meningslöst att försöka skapa en förändring om inte chefen har

de nödvändiga redskapen, men det är också rätt fruktlöst om chefen försöker åstadkomma en förändring utan att organisationsledningen är med på noterna.

Referenser

Alm C & Nikolaydis A (2001) *Mellanchefens roll i offentlig och privat sektor* (examensarbete). Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

Alvesson M & Svenningsson S (2003) *Managers Doing Leadership. The extra-ordinarization of the mundane.* Lund Institute of Economic Research (Working Paper Series 2003/5).

Bjerlöv M (2003) ”Att koppla greppet om en utvecklingsprocess” s 240–265 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bäckman O & Edling C (2000) ”Arbetsmiljö och arbetsrelaterade besvär under 1990-talet” s 125–152 i Marklund S (red) *Arbetsliv och hälsa 2000*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet och Arbetarskyddsstyrelsen.

Aurell K (2004) *Good enough? En intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Döös M & Wilhelmsson L (2003) ”Delat ledarskap – en trend i vardande?” s 323–344 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hagström B (2003) ”Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst” s 311–322 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Jönsson S, Tranquist J & Petersson H (2003) *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Karlsson A (2000) ”Den nya mellanchefsrollen” i Janebrant J (red) *Ledarskap och tidsanda*. Malmö: Studentlitteratur/MiL.

Lipsky M (1980) *Street-level Bureaucracy*. New York: Sage.

Nilsson K (2004) *”Man kan inte klara hur mycket som helst!” Chefens syn på arbetsmiljön och dess betydelse för personalens hälsa inom Försäkringskassan*. Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Persson A (2003) ”Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser” i Persson A (red) *Skolkulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Schartau M-B (1993) *The Public Sector Middle Manager: The Puppet who Pulls the Strings?* Lund Political Studies no 77. Lund: Wi.

Thelander E (2003) *Delaktighet och dialog – på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Wallenberg J (2003) ”Rollen som arbetsgivare i morgondagens kommuner” s 297–310 i von Otter C (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Westerberg K & Armelius K (2000) ”Municipal middle managers: Psychosocial work environment in a gender-based division of labor” *Scandinavian Journal of Management,* vol 16, s 189–208.

von Otter C (2003a) *Låsningar och lösningar i svenskt arbetsliv. Slutsatser från en trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

von Otter C (red) (2003) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

9. Chefers perspektiv på det goda chefskapet

Maria Kullberg och Joakim Tranquist

Nästan alla har en uppfattning om vad som kännetecknar en bra chef och ett gott chefskap. Det är sällan som dessa uppfattningar är samstämmiga människor emellan och en beskrivning av en bra chef blir gärna en svåruppnåelig idealbild. Till exempel ska chefen vara snäll men inte mesig, lyssna men inte så mycket att beslut inte blir fattade, inte vara för oerfaren men heller inte ståta med dammiga kunskaper. I ledarskapslitteraturen hittar man inte sällan bilder av chefen som en speciell karaktär med högre stående egenskaper som alla vill förknippa sig med (jfr Holmblad Brunsson 2005). Chefen ses också som den som ska bringa ordning och effektivitet i organisationen, vilket ofta innebär att det goda chefskapet upptäcks först i efterhand när problematiska situationer elegant har hanterats, eller så går det till och med obemärkt förbi.

Som en del av KVAR-undersökningen[28] intervjuade vi ett antal chefer inom sjukvården i Skåne, bland annat om hur cheferna själva ser på det goda chefskapet. Detta kapitel vill ge röst åt deras resonemang utifrån rollen som chef i en människobehandlande organisation. Vår narrativa framställning[29] har chefernas perspektiv som utgångspunkt, men vi vill även resonera kring hur det beskrivna chefskapet kan tänkas påverka de anställda.

Chef och/eller ledare?

När det talas om chefer talas det ofta omväxlande om *chefer* och *ledare*. Faktum är att vissa språk, exempelvis finska,[30] inte gör någon åtskillnad mellan dessa två begrepp (Nurmi 2005). Används dessa uttryck synonymt innebär det att ledare bara blir ett annat ord för en formellt utsedd beslutsfattare eller chef. Många hävdar dock att det finns avgörande nyansskillnader mellan de två begreppen (se Holmblad Brunsson 2005). Tittar vi närmare på begreppet chef kan vi också se att som:

[28] KVAR-undersökningen presenteras i bilaga.

[29] En narrativ ansats använder sig av textdata såsom dagböcker, livsberättelser eller intervjuer. De redogörelser som används är fyllda av kunskap, erfarenheter och känslor vilka forskare sedermera bearbetar och återberättar till andra (Ekonen 2005).

[30] Det finska ordet *johtaminen* används för såväl chefskap och ledarskap.

> chef betecknas den som har underordnade i en formell position som består honom/henne med vissa redskap i syfte att uppfylla kravet att (bland flera andra uppgifter) utöva ledarskap (Hagström 1990, s 52).

Chefskapet är i detta perspektiv en roll som en person ikläder sig till vilken det hör ett antal funktioner, däribland ledarskap och ansvar. Men vad, om nu detta är att vara chef, innebär det då att vara ledare? På liknande sätt kan vi definiera denna roll genom att säga att

> ledare är den som har följare, d v s den som i en given situation, genom att utöva ett mer eller mindre medvetet ledarskap, ej enbart betingat av våld, hot, eller tvång, förmår styra andra individer i enlighet med sina intentioner (Hagström 1990, s 53).

Här kan vi alltså finna en klar åtskillnad. I en organisation har chefen en given position som är avhängig en formell utnämning, medan ledaren istället är beroende av andra människor att leda – följare. Chefer behöver särskilda kunskaper på samma sätt som lärare, advokater och hantverkare behöver kunskaper i sitt yrkesutövande, medan ledarskap snarare utgörs av personliga egenskaper när det gäller att inspirera, påverka och leda andra människor (Nurmi 2005). Chefskapet baseras således på en status inom en hierarki, medan ledarskapet baseras på personrelaterade aspekter. I en organisation där grundläggande regler och procedurer fungerar får ledaren snarast en ”stand-by funktion”, men denne kan träda fram då de tillgängliga reglerna och procedurerna av en eller annan anledning inte fyller sin funktion (Holmblad Brunsson 2005). I den fortsatta framställningen kommer vi huvudsakligen att använda oss av begreppen chef och chefskap och då med de definitioner som tagits upp ovan.

Studiens genomförande

Detta kapitel bygger på intervjuer[31] med nio chefer inom sjukvården i två skånska kommuner – fem kvinnor och fyra män. Antalet personer dessa hade underställda sig varierade från ett övergripande ansvar för 520 anställda som mest till 28 direkt underställda som minst. Alla utom två hade även ett antal chefer eller teamledare inordnade under sig.

---

[31] Forskningsprojektet KVAR innehåller som helhet tre olika delar och detta kapitel tar sin utgångspunkt i den avslutande intervjustudien. Vi kommer emellertid även att beröra fokusgruppsstudien samt enkätundersökningen. Samtliga tre delmoment finns redovisade i antologins första kapitel. Det övergripande syftet med intervjustudien var att studera hur personer på chefsnivå ser på arbetsmiljön inom den egna verksamheten, men också hur de hanterar sitt eget arbetsmiljöansvar. Då vi här talar om chefer avses personer som har ett direkt ansvar för arbetsmiljön och arbetshälsan på en arbetsplats. Genom ett urval som grundade sig på faktorerna organisationsstorlek, professionaliseringsgrad, reglering av verksamheten samt graden av repression valde vi att genomföra intervjuer med chefer anställda inom polisen, sjukvården, Försäkringskassan samt socialtjänsten. I detta kapitel ligger alltså fokus på sjukvården.

De intervjuades personliga erfarenheter av chefskap var mycket varierande – från nästan 30 års erfarenhet till ett drygt år. De flesta av dem hade dock haft sin nuvarande tjänst i omkring fyra år. Chefernas utbildningsbakgrund var antingen som sjuksköterska (sex personer) eller som läkare (tre personer). Deltagandet i ledarskapsutbildningar varierade i mycket stor utsträckning där någon hade akademisk utbildning inom hälso- och sjukvårdsadministration, medan flera inte hade någon som helst ledarskapsutbildning när de tillträdde sina tjänster. Samtliga hade emellertid gått ledarskapskurser och utbildningar anordnade av arbetsgivaren. De flesta, dock inte alla, hade även deltagit i någon form av utbildning gällande arbetsmiljöfrågor som även dessa anordnats av arbetsgivaren. Avslutningsvis ägnade sig alla, utom en, enbart åt administrativt arbete.

Under intervjuerna fick åtta av de nio cheferna svara på den direkta frågan ”*Vad är en bra chef?*”. Alla nio berörde dessutom ämnet genom spontana kommentarer under samtalens gång. För att strukturera upp svaren använder vi oss här av den indelning som Mintzberg (1989) skapade efter att ha observerat fem chefer och noterat vad de ägnade sin tid åt under en arbetsvecka. Han kom fram till att cheferna kunde sägas ha tre huvudroller i arbetet; *beslutsroll, informationsroll* och *relationsroll*. Det var just dessa huvudämnen som bildade ett återkommande mönster i våra chefers resonemang kring vad som kännetecknar en bra chef. Rollerna utgör ingen strikt uppdelning utan de överlappar bitvis varandra. Exempelvis används relationsrollen både när beslut ska fattas och när information ska inhämtas eller ges.

En annan intervjufråga som fick samtliga chefer att resonera kring det goda chefskapet gällde feedback och det framgick tydligt att detta sågs som något centralt. Därför kommer vi att uppehålla oss särskilt vid denna aspekt, bland annat genom att relatera chefernas svar till hur sjukvårdsanställda uppfattar tillgången till feedback i arbetet. Detta gör vi med stöd av den enkätstudie som tidigare utförts inom KVAR.

Beslut

I litteraturens teoretiska värld beskrivs chefen gärna som en organisatorisk varelse, vars främsta uppgift är att fatta beslut (Holmblad Brunsson 2005). Att döma av hur ofta de intervjuade cheferna tagit upp just denna aspekt, utgör beslutsfattandet en stor del av chefskapet. De står eniga i uppfattningen om att det är viktigt att som chef kunna ta välgrundade beslut som man sedan kan stå rakryggad för inför personalen. *”Jag måste våga vara chef och fatta beslut”*, uttrycker en chef sig. Besluten ska vara rättvisa och de ska kunna motiveras, inte minst när det gäller en sådan sak som lönesättning.

Det framkom av intervjuerna att cheferna generellt förväntar sig att få höra om det händer något speciellt som kräver deras medverkan. En ståndpunkt som vi har stött på, och som flera av cheferna ger uttryck för att arbeta efter, är att endast

gå in och styra där det behövs. Om verksamheten fungerar som den ska så finns det ingen anledning att synas där. Vi kan också se i KVAR-undersökningen att nästan två tredjedelar av sjuksköterskorna[32] ingår i ett fast arbetslag, alltså en självstyrande arbetsgrupp där makten över det löpande arbetet delegerats från chefen till personalen. Tyrstrup (2005) återberättar en klassisk svensk studie från femtiotalet av chefers aktivitetsmönster där det framgick att chefer hade så hög arbetsbelastning att de inte hann med annat än att *reagera*. Samtidigt visar han att situationen inte på något sätt är bättre idag. Ett sätt att hantera en sådan situation kan då vara att delegera ansvar till arbetslagen. Detta kan vara en god lösning på många sätt, men det kan samtidigt innebära att de personer som för fram sin åsikt på ett kraftfullt sätt tar utrymme till nackdel för mer tystlåtna medarbetare (jfr Emling 2003).

Cheferna är också samstämmiga i sin uppfattning gällande vikten av att kunna ändra ett beslut om det i efterhand skulle visa sig vara felaktigt. Detta resonemang faller i sin tur tillbaka på chefens legitimitet som beslutsfattare, då den formella makten att fatta beslut i sig är relativt ointressant såvida inget händer som en följd av deras beslut (Holmblad Brunsson 2005). Om chefen fattar en mängd beslut som visar sig vara utan grund eller helt sakna stöd hos dem som ska förverkliga besluten, kommer detta i slutändan att underminera chefens (informella) ställning i organisationen. Om cheferna på ett tydligt sätt kan redogöra för sina beslut på ett sätt som får dem att framstå som trovärdiga och uppriktiga kommer detta i sin tur att lägga en bra grund inför verkställandet av besluten (Jönsson 1996).

Några av cheferna nämner även svårigheterna att arbeta i en verksamhet med politisk ledning. Det handlar till exempel om att beslut ändras med anledning av olika påtryckningar från allmänheten, utan att de nya besluten är väl underbyggda för verksamhetens bästa. Cheferna tar även upp aspekter som att ekonomin är hårt styrd, att det inte finns något utrymme att uppmuntra goda insatser från personalen, eller ens utrymme att sätta in mer personal när det bedöms nödvändigt.

Information

En chef förväntas hantera stora mängder information och Mintzberg (1989) talar om tre funktioner i anslutning till informationsrollen; *övervakare*, *informationsspridare* och *språkrör*. Chefen ska dels övervaka omgivningen för att snappa upp värdefull information, dels förmedla denna information vidare. Dessutom ska chefen fungera som ett språkrör utåt för arbetsplatsens räkning. De intervjuade cheferna har framförallt tagit upp de två första av dessa funktioner i sina resonemang, medan den tredje inte nämnts i någon större utsträckning.

[32] Denna fråga ställdes inte till gruppen läkare.

Övervakare

Förmågan att lyssna tas utan undantag upp av samtliga intervjupersoner som en av de viktigaste egenskaperna hos en chef. Detta svar kommer för de flesta snabbt och spontant, vilket kan tolkas som att det uppfattas som en självklarhet. De tillfrågade cheferna uttrycker sig på olika sätt, men innebörden är densamma – det är viktigt att vara lyhörd och att kunna lyssna på sina anställda så att de förstår om några speciella insatser behövs. Några av cheferna uttrycker det som att man ska fungera som ett bollplank gentemot personalen och på så vis skapa förutsättning för utveckling och tillvaratagande av kompetens. På detta sätt kan personalen också känna att de trivs och att de kan föra fram sina åsikter. En del chefer förmedlar också att det är en balansakt att avgöra hur mycket man ska lyssna på sin personal:

> En bra chef är en som lyssnar på medarbetarna, men man måste också fullfölja sitt uppdrag. Man har tagit på sig en arbetsuppgift, det är ett uppdrag man ska utföra. Då måste man ju fullfölja det samtidigt som man tillvaratar varje medarbetares olika kraft.

Enligt detta resonemang finns det alltså en gräns för hur mycket en chef kan eller bör lyssna på personalen och ta hänsyn till det som sägs. Till sist kommer likväl en brytpunkt där besluten måste fattas utan vidare medverkan från de anställda. Vid detta tillfälle måste chefen stå fast vid redan givna förutsättningar i organisationen. En av cheferna menar att det i beslutssituationer är lätt att *”förstöra saker som chef”* och att det därför är viktigt att vara medveten om den maktposition en chef har och att vara lyhörd gentemot personalen.

Informationsspridare

De chefer som vi har intervjuat ger en bild av en balansgång när det ska avgöras hur mycket information som ska förmedlas vidare till de anställda. Flera av dem argumenterar för att det mest skulle oroa personalen om de fick ta del av allt, både när det gäller vardagliga driftsfrågor och större omorganisationer. Av resonemangen framgår inte *hur* cheferna avgör vad som ska föras vidare till personalen, men *att* de sållar bland informationen framkommer av enkätstudien. I denna säger sig sjuksköterskor och läkare få endast drygt 40 procent av all information rörande arbetsplatsen från just arbetsledningen. Lika mycket information säger de sig istället få från arbetskamraterna.

Den politiska beslutsgången inom sjukvården kan innebära att beslut kommer sent och att redan givna besked ändras med kort varsel. Som exempel berättar en av de intervjuade cheferna att de var på väg att omorganisera en avdelning, men när förändringsarbetet redan var i full gång kom det plötsligt besked om att pengar saknades. När omorganisationen senare tog ny fart valde chefen att låta personalen engagera sig och var noga med att informera om vad som hände vid

olika möten. Chefen gjorde bedömningen att för lite information skulle oroa och ge upphov till rykten då de anställda sannolikt skulle försöka förstå vad som hände genom att skaffa sig information från annat håll.

Relationer

Under intervjuerna tar i stort sett samtliga chefer upp personlig mognad som en viktig egenskap hos en chef. Detta är i sig ett något diffust begrepp, men några exempel på vad som åsyftats i samtalen är förmågan att kunna hantera konflikter – att inte vara konflikträdd eller dra sig för att prata om obehagliga saker – och att inte använda chefskapet till att *”trycka till någon gammal fiende”*. En av cheferna talar om att inte *”fångas av föreställningarna om sig själv”*, då det i en utsatt maktposition är lätt att ta åt sig av vad människor säger om ens person. Därför är det viktigt med god självkännedom och i detta avseende har ledarskapstester och utbildningar en viktig funktion att fylla. En av cheferna säger också att det är viktigt att jobba med sina svagheter för att *”kunna gå från att vara chefen på pappret till att vara den goda ledaren”*. En annan intervjuperson menar å andra sidan att man inte kan vara alltför sökande och ifrågasättande av den egna personen, för då skulle man inte mäkta med att vara chef under särskilt lång tid.

Under samtalen ger cheferna uttryck för olika typer av formaliserade relationer till den underställda personalen. En del har direkt arbetsledaransvar för personalen i den dagliga verksamheten, medan andra har en arbetsledande funktion för en grupp med underchefer. Därmed blir också relationerna till personalen något olika. De flesta cheferna tar ingen del i den dagliga kliniska verksamheten och det ser de som en fördel eftersom de slipper känna sig splittrade. En chef menar dessutom att det skulle innebära en risk för minskat förtroende från personalen om de skulle se att chefen är ovan i praktiska situationer, och till och med har bristande kunskap om de dagliga göromålen.

När det gäller de mer informella relationerna berättar flera av cheferna att de gärna sitter med i fikarummet på arbetsplatsen och lyssnar till det som sägs där. Dels är detta ett sätt att fånga upp stämningen bland personalen, och dels ett sätt att visa sig själv som person (jfr Webb 1989; Magnusson 1996). De menar att det som chef är svårt att vara *”en i gänget”*, men att det samtidigt är viktigt att inte känna att *”man är en person och så alla 50 där”*, som en av cheferna uttryckte det. Denna chef menade att det är viktigt att vara glad och positiv och delta i gemenskapen, men att man också måste inse att man inte kan göra det på samma villkor som medarbetarna.

En fråga som har tagits upp separat i intervjuerna, och som ger ytterligare en aspekt på relationsrollen i chefskapet, är var cheferna anser sig ha sina främsta lojaliteter. Det allra vanligaste svaret på denna fråga är att lojaliteten främst ligger hos patienterna och hos sjukvården som sådan. Detta får ses som ett natur-

ligt svar med tanke på att samtliga chefer har en bakgrund som antingen läkare eller sjuksköterska. Deras grundutbildning och ursprungliga arbetsuppgifter gick ut just på att hjälpa patienterna och erbjuda en god vård. Samtidigt säger cheferna att personalen är verktyget för att åstadkomma en bra vård. *"Jag måste värna om att arbetsmiljön för de anställda är så bra så att patienterna får en god omvårdnad"*, uttryckte en av cheferna det.

Några av cheferna, och då framför allt chefer som har direkt arbetsledaransvar för personal i den dagliga verksamheten, svarar spontant att det är personalen som har deras främsta lojalitet. Samtidigt uppger en av dem att hon försöker ha en tanke på hur de ekonomiska medlen används, då hon ser sig som en länk från skattebetalarna. Som sådan tycker hon att de offentliga medlen ska användas med försiktighet och tror av den anledningen att de anställda ibland kan uppfatta henne som lite snål. En annan av de intervjuade cheferna säger sig ha sin huvudsakliga lojalitet i verksamheten, både gentemot sjukhuset som helhet och gentemot de egna vårdavdelningarna.

Värt att notera är att ingen talar om att vara lojal mot verksamhetsledningen eller sin egen chef. En av cheferna betonade vikten av att ha ett bra samarbete med sin biträdande chef, men nämner inte den egna överordnade chefen. När cheferna tillfrågades om hur de upplevde sin egen arbetsmiljö, så blev det vanligaste svaret att det var ett ensamt arbete. En chef talade till och med om en känsla av att kunna få en kniv i ryggen, då de andra cheferna värnade om sitt eget revir och handlade för egen vinnings skull snarare än för verksamhetens bästa.

En av cheferna ger oss en bra sammanfattning av det som har kommit fram i de olika samtalen: *"Det är korstrycket som är jobbet. Konsten att fläta ihop det så att det blir något bra"*. Denna chef säger sig ha krav på sig från många olika håll – patienter, anställda, politiker, sjukhusledning med flera – och att det inte går att bortse från någon av dessa intressenter. Istället gäller det att försöka fläta ihop de olika intressena och navigera mellan dem så att verksamheten fungerar, samtidigt som den egna arbetssituationen blir möjlig att hantera.[33]

Feedback

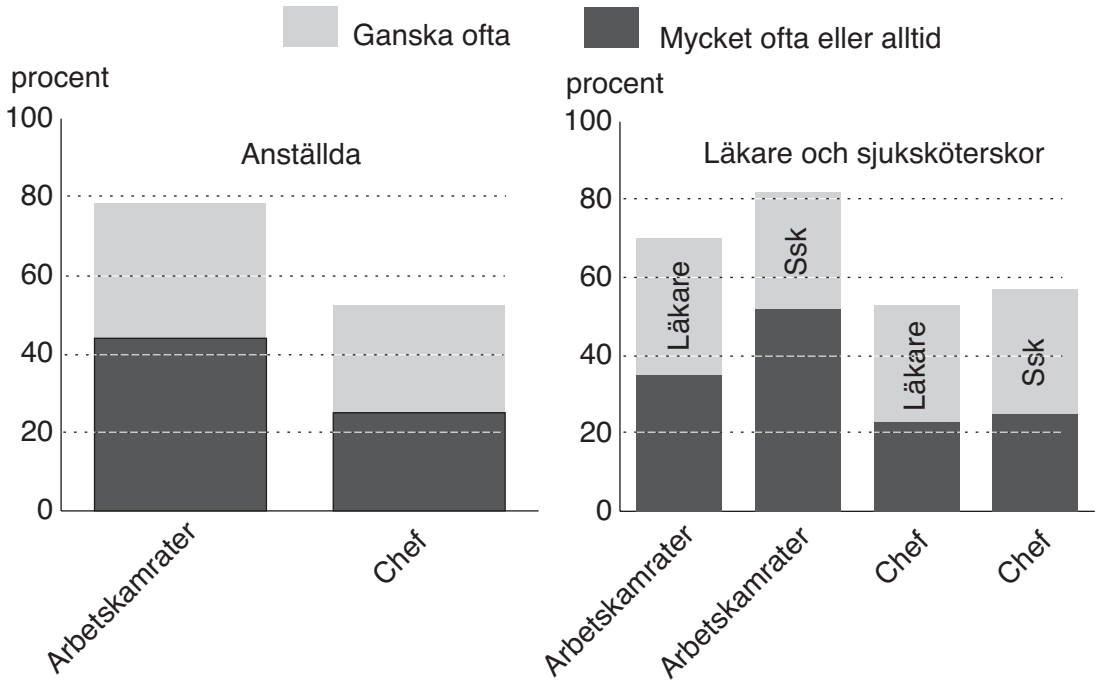
Genom våra intervjuer har vi förstått att feedback spelar en avgörande roll i chefskapet. Även inom forskningen lyfts feedback fram som en värdefull och nödvändig del i arbetet för de anställda inom vården (till exempel Pousette 2001). Utan relevant återkoppling skulle personalen inte veta hur deras insatser uppfattas och hur de kan förändra sitt arbetssätt till det bättre. Samtidigt har chefernas utsatta position i allmänhet, och då mellanchefernas i synnerhet,

[33] Detta fenomen har beskrivits i många sammanhang. Till exempel skriver Andersson med flera (2003) om skolkulturer och framgångsrika skolledare, där det blir tydligt att det finns en förväntan på skolledaren från många olika håll och att arbetet blir en balansgång mellan dessa olika krav. Jämför även Pousette (2001) och Kullberg (2002).

kommit att betonas alltmer under senare år (se till exempel Peterssons kapitel i denna antologi). Det ökade trycket på cheferna med utvidgade ansvarsområden och större antal underställda får naturligtvis även konsekvenser för möjligheterna att tillhandahålla feedback av hög kvalitet.

Resultat från de tidigare delstudierna

Genom de fokusgrupper som genomförts inom KVAR kunde vi se att många chefer idag tycks ha hamnat på ett för långt avstånd från sin personal (se Jönsson m fl 2003). Många av deltagarna i fokusgrupperna menade att detta ledde till en försämring av chefernas delaktighet i det dagliga arbetet. Här kunde även skönjas att arbetslagen fått ta över en stor del av chefsuppgifterna – inte minst då det gäller stöd och feedback i arbetet. Detta mönster utkristalliserade sig även i den efterföljande enkätstudien. Där ställdes bland annat frågorna *”Får du stöd och hjälp av dina arbetskamrater när du behöver det?”* samt *”Får du stöd och hjälp av din närmaste chef när du behöver det?”*. I figur 9.1 ser vi att skillnaden mellan det upplevda stödet från den närmaste chefen respektive arbetskamraterna skiljer sig åt väsentligt. Detta mönster gäller såväl för hela den undersökta populationen som för yrkesgrupperna inom sjukvården. Det senare illustreras i figur 9.2.



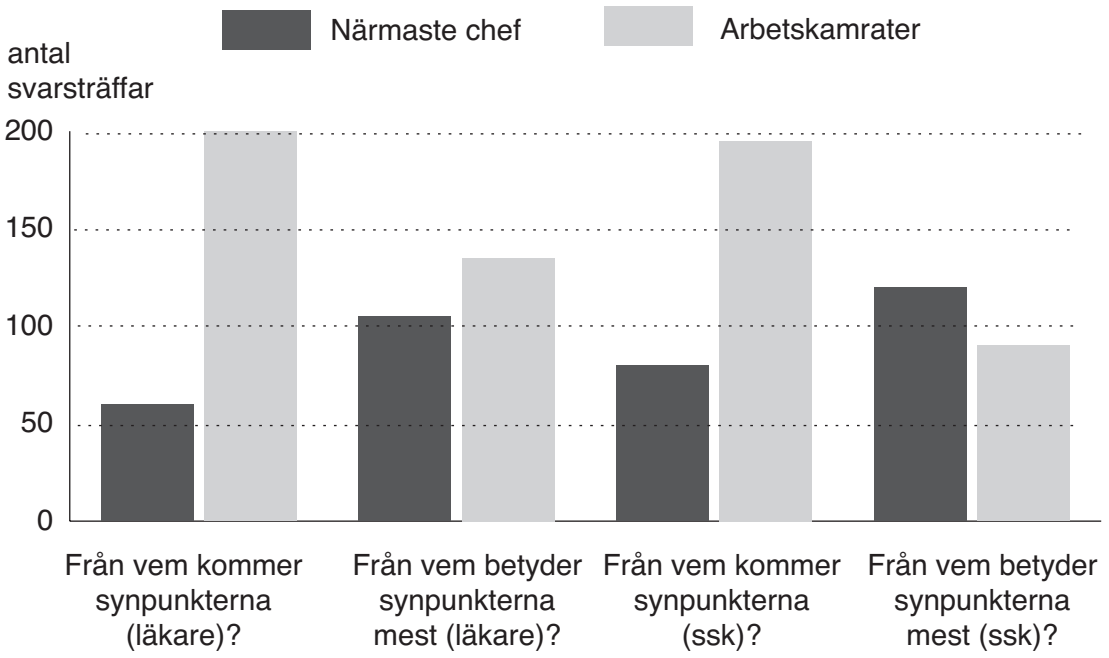
Figur 9.1. och 9.2. Illustration över upplevelse av stöd från arbetskamrater respektive chef hos anställda respektive läkare och sjuksköterskor i människobehandlande verksamheter.

I människobehandlande organisationer kommer feedback på utfört arbete från tre huvudsakliga källor: från andra personer som befinner sig i en position som gör att de har möjlighet att utvärdera våra handlingar, miljön som arbetet utförs i (det vill säga från jobbet i sig) samt den anställdes egen uppfattning av det som sker. Pousette (2001) återberättar i en avhandling om feedback och stress en studie från 1987 där Herold, Liden och Leatherwood identifierat fem källor till feedback. De kunde konstatera att den vanligaste källan till feedback var den egna uppfattningen, följt av jobbet i sig. Först därefter kom i tur och ordning den närmaste chefen, arbetskamraterna och verksamhetsledningen. I denna amerikanska studie visade sig alltså mer feedback komma från chefen än från arbetskamraterna. KVAR-undersökningen, som har genomförts knappt tjugo år senare och i svenska förhållanden, visar på det omvända förhållandet. I bilden av den *betydelsefulla* feedbacken stämmer Herold, Liden och Leatherwoods resultat överens med uppgifterna från KVAR-studien, men alltså inte när det gällde varifrån feedbacken *faktiskt kommer*.

I enkäten ställdes frågorna *”Från vem eller vilka får Du i första hand synpunkter på att Du gjort ett bra arbete?”* samt *”Från vem eller vilka är det mest betydelsefullt att få synpunkter på att Du gjort ett bra arbete?”*. För hela undersökningsgruppen gav svaren på den första frågan att 26 procent i första hand ansåg sig få synpunkter från arbetskamraterna, medan bara 13 procent ansåg sig få det från den närmaste chefen. Detta blir än mer intressant då det sätts i kontrast till följdfrågan. Där svarade nämligen 16 procent att det var mest betydelsefullt att få synpunkter från arbetskamraterna, medan 22 procent ansåg att det var viktigast med återkoppling från den närmaste chefen (se vidare Jönsson m fl 2003).

Även då vi särskiljer sjukvårdens personal från övriga grupper i undersökningen framträder detta mönster, förvisso med viss reservation för läkarna. Av figur 9.3 framgår det att sjuksköterskorna följer mönstret från hela KVAR-studien, medan läkarna som grupp faktiskt värderar feedback från arbetskamraterna högre. Samtidigt bör det noteras att för båda grupperna är chefen avsevärt mer betydelsefull som feedbackkälla än vad denne faktiskt upplevs stå för.

Även i fokusgruppsstudien framkom tydligt att de anställda upplevde att de alltför sällan fick uppskattning och uppmuntran i arbetet från arbetsledningen. Under intervjuerna passade vi därför på att stämma av chefernas tankar kring detta fenomen.



Figur 9.3. Illustration över upplevelse av feedback från arbetskamrater respektive chef hos läkare och sjuksköterskor.

Chefernas inställning till de anställdas uppfattning

De flesta av cheferna hade ingen speciell kommentar till resultaten, utan accepterade dem snarast som en beskrivning av verkligheten. En av cheferna svarade direkt att det säkert är så att personalen vill ha mer feedback från arbetsledningen, medan några av de andra inte riktigt ville känna igen resultatet från undersökningen. Istället försökte de erbjuda andra förklaringar till fenomenet: *”Man hör ibland att man bara hör från chefen när det går fel, men jag känner inte igen det från hur jag försöker jobba”*. En annan kommentar var: *”Det skulle kunna vara ett reflexmässigt svar när de anställda säger att de får för lite feedback från cheferna”*. När det gäller den senare uppfattningen går det att finna stöd hos forskare för att det skulle förhålla sig så. Exempelvis pekar Maynard (1991, s 2) på två återkommande faktorer som tenderar att framträda då medarbetarundersökningar genomförs:

> First, employees say they only get negative feedback on performance. Second, they say that bosses tend to wait until the last minute or, typically, the employee’s review to tell an employee to alert workers to performance problems.

Detta skulle kunna vara en tänkbar förklaring till fenomenet, men å andra sidan pekar resultaten av vår studie i samma riktning som de Aurell (2004) har stött på genom motsvarande intervjuer med chefer inom socialtjänsten. Aurell konstaterar att det finns en brist på förståelse mellan cheferna och medarbetarna, då cheferna tenderar att beskriva arbetsmiljön som mer positiv än vad personalen gör.

Feedback viktig enligt cheferna

Oavsett reaktionerna på tidigare studier hade nästan alla de chefer vi samtalat med långtgående tankar om hur viktigt det är att ge personalen feedback på ett eller annat vis. En chef berättar om diskussioner på arbetsplatsen där man lyfter fram vikten av att ge positiv feedback i det dagliga arbetet och försöker se till att alla känner sig sedda. En annan berättar att feedback representerar ett nytt sätt att tänka i deras verksamhet. De hade inte arbetat aktivt med dessa frågor tidigare, men de chefer som utbildas nu får lära sig att tänka i nya termer. Det handlade om att coacha sina medarbetare, något som uppgavs vara mycket positivt.

Flera av de vidtalade cheferna har i sin tur underställda chefer, vilket innebär att det inte primärt är de själva som ger feedback till personalen. Dessa chefer säger också att omfattningen på den feedback som dessa underställda chefer ger sina medarbetare varierar – en del är bra på det och en del är sämre. Ibland kan det också handla om tidsbrist som gör att personalen inte får så mycket feedback. Det vanligaste forumet för att ge feedback förefaller vara de årliga utvecklingssamtalen. Det är oftast den närmaste chefen som har dessa samtal med sina anställda, och där ges respons på hur medarbetarna utvecklats under året. En av cheferna berättar att dessa samtal äger rum en gång om året och att det däremellan hålls ett lönesamtal. Att samtalen ska bli bra förutsätter att antalet anställda inte är för stort. De årliga samtalen sägs också vara mycket uppskattade och personalen upplevs även värdesätta att få ärliga svar och besked från chefen.

I några av intervjuerna har cheferna fått frågan om hur de gör när de behöver ta upp negativ feedback med någon anställd, och om detta finns en hel del tankar. Det som framförallt lyfts fram är att det är viktigt att hålla sig till sakfrågan och att den som mottar feedback måste kunna göra något av den: *”Jag pratar alltid med vederbörande och försöker reda ut vad som hände. Man försöker tänka sig in i situationen för att se vad det var som verkligen hände för att komma åt det. Inte försöka trycka ner den enskilde”*. Cheferna uttrycker också att de vill förmedla positiva saker till sina anställda. En av cheferna ger uttryck för en önskan att *”se alla för det de är”*. Chefen vill se det goda hos alla människor och uppmuntra de sidorna, snarare än att behöva ta upp negativa sidor.

Vägen till hjärtat går genom magen

När det gäller hur cheferna går tillväga för att ge feedback, är det slående många som nämner värdet av att fika tillsammans med personalen. På så vis får de möjlighet att ge lite mer informell feedback. Mer än hälften av cheferna uppger dessutom att de gärna bjuder på något ätbart som en slags bokstavlig feedback:

> Ibland har vi tårta till kaffet och det kan kännas som en uppmuntran eller belöning för slitet. Till exempel så köpte jag dajm-tårta och grädde bara för att det var vår, och det uppskattades väldigt mycket. Betyder kanske extra mycket när det är jag som chef som gör det.

Cheferna berättar att fikastunderna är väldigt uppskattade av personalen och det verkar vara en positiv upplevelse för chefen att få så tydlig respons på det han eller hon har gjort. Att bjuda på tårta är en enkel handling i förhållande till hur mycket uppskattning det ger och det förklarar förmodligen varför det är så vanligt förekommande. En händelse som återberättades för oss var när en personalfest riskerade att ställas in på grund av dålig ekonomi. Personalen upplevde det som en belöning att festen ändå genomfördes och chefen blev mycket uppskattad för detta. En annan av cheferna säger *"gratis kaffe, fri frukt kanske kan ha ett löjets skimmer över sig, men försök att ta bort det och se vad som händer"*.

Avslutande diskussion

Denna studie har illustrerat hur chefer resonerar kring det goda chefskapet. Det kan konstateras att *beslutsfattandet* lyfts fram som en stor arbetsuppgift, där det är viktigt med välgrundade beslut som ska vara rättvisa och möjliga att ändra om de visar sig vara felaktiga. Vidare har det poängterats hur viktigt det är att kunna lyssna på personalen. Vad detta innebär i praktiken – hur lyssnandet går till – har dock inte framgått av intervjuerna. En intressant fråga att gå vidare med är således hur cheferna verkligen gör när de lyssnar på personalen. Flera av cheferna har nämnt att de förväntar sig att få höra om deras insatser behövs på något speciellt håll. Detta kan innebära att de medarbetare som är bäst på att göra sina röster hörda också är de som får störst del av chefens uppmärksamhet. De kan då få större del i beslutsprocessen till nackdel för mer tystlåtna medarbetare – något som en chef kan behöva vara uppmärksam på.

Informationshantering framstår som en balansgång som måste hanteras väl för att personalen ska få så bra förutsättningar som möjligt att göra ett bra jobb. Möjligen sållar cheferna för mycket eftersom de anställda i enkätundersökningen uppger sig få en större del av informationen från sina arbetskamrater än från arbetsledaren.

En huvudkategori bland intervjusvaren rör de *relationer* som chefen har i sitt arbete och nästan alla pratar om vikten av personlig mognad. Det är ett diffust begrepp, men ledord verkar vara konflikthantering och självkännedom. Chefernas resonemang går bland annat ut på att om man känner sig själv så kan man undgå att bli förvirrad av andras åsikter. De intervjuade cheferna har varierande antal underställda, från 520 till 28, men samtliga pratar om att det är viktigt att ha goda relationer till dem. Att döma av resonemangen kring detta ägnas en stor del av chefskapet åt att bibehålla dessa relationer. Cheferna menar att de vill ta viss del av personalens vardag, men inser också att de inte kan vara en i gänget. En av cheferna kan få sammanfatta den utsatta position med ofta orimliga förväntningar som chefen idag, precis som förr, sitter på:

> Först och främst ska man ha en personlig mognad. Man ska kunna kulturen och man ska kunna sin verksamhet. Man ska ha en lagom mix av drivkraft

– alltså det här med ben, hjärta och huvud. Man ska tänka, vara kreativ men inte bara fastna i det beteendet. Man ska kunna verkställa det och man ska ha ett hjärta med i allt man gör. Man ska vara vårdande också. Lyhörd. Synliga grundvärderingar. Vara modig. Kunna stå för sina beslut. Kunna ta beslut som är fel men att kunna säga att det var fel och sen göra om det.

Feedback är ett annat område som har upptagit en stor del av samtalen och bland annat har resultaten från tidigare undersökningar stämts av i intervjuerna. Några av cheferna har haft svårt att acceptera de anställdas önskan om mer feedback från arbetsledningen. Samtidigt bekräftade andra bilden som överensstämmande med deras vardag. En klart intressant poäng är att fikapauser verkar spela en stor roll för hur feedback ges i vardagen. Anmärkningsvärt många av cheferna tog upp just fika som ett bra sätt att ge feedback till personalen. Dels menade de att det var bra att delta i fikarummets mer avslappnade diskussioner, men också att tårtan till kaffet var feedback i sig! Frågan är om chefens syfte med tårtan inte är att söka uppskattning från personalen snarare än att ge personalen uppskattning.

Vi kan konstatera att synen på vad en bra chef är i hög grad påverkas av de olika trender som idag råder kring ledarskap. Det blir tydligt i intervjuerna att de chefer som arbetar på samma sjukhus har fått del av samma utbildningar och att de därför ofta använder sig av samma uttryckssätt då de ska beskriva sin verksamhet och sitt sjukhus. Bland annat betonar de relationerna till medarbetarna på ett mycket tydligt sätt och uttryck som coach används för att beskriva chefen. Detta ligger i linje med en ökad individualisering i arbetslivet och samhället i stort. Det blir allt viktigare vad enskilda medarbetare vill uppnå i sitt yrkesliv, vilket skapar ett tryck på arbetsgivarna att tillgodose dessa behov.

De intervjuade chefernas resonemang har haft en tydlig tyngdpunkt på Mintzbergs relationsroll. Beslutsfattande och informationshantering har fått betydligt mindre utrymme i samtalen, inte för att de ses som mindre viktiga, utan för att relationsrollen dominerar dessa chefers syn på chefskapet. Ett oproportionerligt stort fokus på relationerna riskerar emellertid att sätta sådant som klara mål, regler och tydlighet i arbetet i skymundan.

Cheferna har vidare svarat på frågan *”Vad är en bra chef?”* utifrån en intraorganisatorisk synvinkel. Ingen av dem har talat om den tredje funktionen inom Mintzbergs informationsroll – rollen som organisationens språkrör utåt – och att det är något man ska kunna hantera för att vara en bra chef. Detta kan vara symptomatiskt för rollen som mellanchef, där man i många sammanhang förväntas ha ett personalorienterat fokus, men det är också en tendens som går att hänföra till tudelningen mellan begreppen chef och ledare. I intervjuerna har vi ställt frågan om vad en bra *chef* är, men många av svaren handlar snarast om ledarskap och hur en *ledare* bör vara. Språkrörsrollen, som är knuten till chefskapet och inte till ledarskapet, är ett typiskt exempel på en funktion som torde ha berörts mer i svaren om de hade behandlat det som vi här har definierat som

chefskap. I samtalen är det istället ledarskapet som har dominerat resonemangen. En avslutande tolkning kan vara att dagens ofta distanserade chefer inte mäktar med det dagliga chefskapet, utan istället försöker vara ledaren som stakar ut en riktning och att det sedan blir upp till självständiga arbetsgrupper och enstaka individer att axla det ansvar som tidigare föll på chefen.

Referenser

Aurell K (2004) *Good enough? En intervjuundersökning med chefer inom socialtjänsten kring deras syn på den psykosociala arbetsmiljön.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Andersson G, Nilsson Lindström M & Persson A (2003) ”Framgångsrika skolledare i spänningsfält och allianser” s 33–56 i Persson A (red) *Skolkulturer.* Lund: Studentlitteratur.

Ekonen M (2005) ”The Career Development of Middle Managers in High Technology Industry” 18th Scandinavian Academy of Management Meeting. Århus 18-20 Augusti.

Emling E (2003) *Informellt ledarskap och organisatorisk förändring*. Stockholm: Trygghetsfonden.

Holmblad Brunsson K (2005) ”Leadership fiction – two types of leadership literature” 18th Scandinavian Academy of Management Meeting. Århus 18-20 Augusti.

Jönsson S, Petersson H & Tranquist J (2003) *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor.* Malmö: Arbetslivsinstitutet.

Jönsson S (1996) *Accounting for Improvement.* Oxford: Pergamon Press.

Kullberg M (2002) *Att vilja och att kunna i socialt arbete – socionomers upplevelser.* Magisteruppsats. Lund: Socialhögskolan.

Magnusson J (1996) ”Utvärderingens dramaturgi” i Sahlin I (red) *Projektets paradoxer.* Lund: Studentlitteratur.

Maynard R (1991) ”How to be a great boss” *Nation's Business,* vol 12, s 44–45.

Mintzberg H (1989) *Mintzberg on Management.* New York: Free Press.

Nurmi P (2005) ”For Management” 18th Scandinavian Academy of Management Meeting. Århus 18-20 Augusti.

Pousette A (2001) *Feedback and Stress in Human Service Organizations.* Doktorsavhandling. Göteborg: Psykologiska Institutionen.

Tyrstrup M (2005) *På gränsen till fiasko.* Lund: Studentlitteratur.

Webb C (1989) ”Action Research: philosophy, methods and personal experiences” *Journal of Advanced Nursing,* vol 5, s 403–410.

Bilaga

Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision (KVAR)

Denna antologi är till stor del resultatet av den forskning om human servicearbete som inleddes vid Arbetslivsinstitutet i Malmö i början av 2000-talet. Projektet heter *"Organisation, ledning och styrning i förhållande till psykosocial arbetsmiljö i human services – en kvalitetsrevision" (KVAR).* Syftet med projektet var att utifrån ett jämförande perspektiv undersöka upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön i olika typer av human serviceorganisationer. I projektet togs hänsyn till både individuella aspekter (coping med mera) och organisatoriska aspekter såsom styrning, ledning och arbetsorganisation. I projektet är tolv yrkesgrupper representerade: tandläkare, tandhygienister, tandsköterskor, förskollärare, lärare, socialsekreterare, sjuksköterskor, arbetsförmedlare, försäkringskassehandläggare, poliser, läkare samt vård- och omsorgspersonal.

Under våren 2001 genomfördes som ett första steg en fokusgruppsstudie med samtliga yrkesgrupper. Diskussionerna i dessa grupper fördes med utgångspunkt i tre problemfält: *arbetsinnehåll*, *arbetets utformning och ledning* samt *arbetsmiljö*. Syftet med dessa fokusgrupper var bland annat att få en uppfattning om aktuella utvecklingslinjer för respektive yrkesgrupp samt att kunna utveckla frågeställningar för kommande delar av projektet. Vid varje möte deltog mellan fyra och tio personer. Diskussionerna spelades in på band och analyserades utifrån de tre teman som var vägledande för diskussionerna i grupperna.

Det andra steget i projektet var att genomföra en enkätundersökning gällande upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön. Studien genomfördes under hösten 2002 och huvudresultaten från denna redovisas i rapporten *Mellan klient och organisation. Psykosocial arbetsmiljö i arbete med människor* (Jönsson m fl 2003). Enkäten (cirka 100 frågor) är i sina huvudsakliga beståndsdelar gemensam för samtliga yrkesgrupper. I en del fall var vi dock tvungna att ta hänsyn till speciella omständigheter för den enskilda yrkesgruppen. Ett exempel på detta är att för tio frågor kom svarsalternativen att delvis skilja sig åt. Dessutom skiljer sig benämningen av *klienten* åt mellan yrkesgrupperna. För vård och omsorg användes benämningen *omsorgstagaren*, för försäkringskassan användes beteckningen *den försäkrade* och så vidare.

Undersökningen omfattade Skåne som geografiskt område. Samtliga tillfrågade är verksamma inom offentlig sektor. Enkäten skickades ut till cirka 800 personer i varje yrkesgrupp. Ett undantag gjordes dock för tandsköterskor och tandhygienister, vilka visserligen tillsändes var sitt formulär, men som tillsammans bildar en undersökningsenhet på cirka 800 individer.

Urvalet drogs utifrån befintliga register hos respektive arbetsgivare. För vissa av yrkesgrupperna kunde för Skåne heltäckande register utnyttjas; det gäller anställda vid Region Skåne, Försäkringskassan i Skåne, Polisen och Arbetsförmedlingen. I dessa grupper gjordes ett slumpmässigt urval för varje yrkesgrupp. För arbetsförmedlarna genomfördes en totalundersökning eftersom denna grupp är mindre än 800 personer i Skåne.

För de kommunalt anställda fick en annan väg väljas. Följande yrkesgrupper i vår undersökning har kommunen som arbetsgivare: förskollärare, lärare i grundskola och gymnasium, socialsekreterare/socionomer och personal inom vård och omsorg. Här gjordes urvalet i två steg. I ett första steg valdes sex kommuner ut. De valdes på ett sådant sätt att de skulle representera kommunerna i Skåne på bästa vis. Vi tog hänsyn till två variabler: grad av tätortsboende och folkmängd. Därefter drogs ett slumpmässigt urval för de aktuella yrkesgrupperna. I varje kommun drogs ett antal personer proportionellt till respektive yrkesgrupps storlek i hela urvalet av kommuner.

Generellt kan svarsfrekvensen beskrivas som hög (cirka 73 procent). Personal inom vård och omsorg hade den lägsta svarsfrekvensen (64 procent) medan tandhygienister hade den högsta svarsfrekvensen (82 procent).

I det tredje och sista steget i KVAR-projektet genomfördes under hösten 2003 och våren 2004 28 intervjuer med första linjens chefer i olika human serviceverksamheter. De valda verksamhetsområdena var: socialtjänst, hälso- och sjukvård samt försäkringskassa. I detta steg utgjorde enkätens urvalskommuner den geografiska urvalsgrunden. Syftet med denna intervjustudie var att få chefernas uppfattning kring den psykosociala arbetsmiljön. Fokus låg på den egna rollen som första linjens chefer, hur de prioriterade arbetsmiljöfrågorna och hur de såg på sin roll i samband med organisationsförändringar. De fick också möjlighet att ge sin syn på önskvärda egenskaper hos en bra chef i human servicearbete. Intervjuerna var halvstrukturerade, det vill säga med ett antal på förhand uppställda teman/frågeområden. Dessa följdes upp med följdfrågor i en öppen diskussion mellan intervjuarna och den intervjuade. I flertalet fall medverkade två medarbetare från forskningsprojektet och samtliga intervjuer spelades in på band. Intervjuerna tog mellan en och två timmar i anspråk.