# Arbetssituationen för offentliga sektorns chefer

i tider av nedskärningar och krav på organisatoriskt nytänkande

Ett underlag för inspektioner formulerat genom en serie arbetsseminarier i samtal mellan arbetsmiljöinspektörer i Örebro och arbetslivsforskaren Monica Hane, Samarbetsdynamik AB

# Arbetssituationen för offentliga sektorns chefer

## i tider av nedskärningar och krav på organisatoriskt nytänkande

Ett underlag för inspektioner formulerat genom en serie arbetsseminarier i samtal mellan arbetsmiljöinspektörer i Örebro och arbetslivsforskaren Monica Hane, Samarbetsdynamik AB.

***Om arbetsituationen för offentliga sektorns chefer i tider av nedskärningar och krav på organisatoriskt nytänkande.***

Ett underlag för inspektioner formulerat genom en serie arbetsseminarier i samtal mellan arbetsmiljöinspektörer i Örebro och arbetslivsforskaren Monica Hane, Samarbetsdynamik AB.

Rapporten kan beställas från
Arbetsmiljöverket, distriktet i Örebro
Box 1622, 701 16 Örebro

---

Denna version ingår också som Abonnemangsrapport 111
i Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISSN 1102-4615 no 111
ISBN 91-85017-10 -8

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121
Epost: info@samarbetsdynamik.se
webbsida: http://www.samarbetsdynamik.se

Tryckt av MediaGraphic, Göteborg

© 2004 Arbetsmiljöverket och Samarbetsdynamik AB

# Förord

Våren 2004 har ett antal inspektörer vid Arbetsmiljöverket i Örebro genomfört fyra fortbildningsseminarier kring det aktuella arbetslivets transformation. Seminarierna har syftat till att formulera det vi tillsammans uppfattar som relevanta aspekter att nu uppmärksamma vid olika inspektioner. Vi har därvid särskilt lyft fram de förändringar i arbetslivet som hänger samman med samhällets utveckling mot att vi som medarbetare i en verksamhet vill bli betraktade som partners.

Vi har därefter formulerat de delvis annorlunda organisatoriska utgångspunkter för att skapa stabilitet, hantera ovisshet och undvika otrygghet som följer av detta. Därmed blev många aktuella strävanden och utvecklingsarbeten mera begripliga – men visade oss också på nya risker för ohälsa som måste kunna hanteras.

Vi har genom att sammanställa våra egna erfarenheter och koppla dessa till tillgänglig litteratur skapat oss den plattform vi behöver för vår bedömning av vad som är konstruktiva och vad som är destruktiva aktiviteter i de verksamheter som vi nu möter. Detta gör oss mer säkra på att vi ställer relevanta krav.

Diskussionen vid respektive seminarium har dokumenterats genom löpande minnesanteckningar. Dessa har därefter kommenterats och reviderats av deltagarna. Slutresultatet är denna text. Arbetet fick sin konkreta förankring genom att arbetet med texten var en del i förberedelsen för senare inspektioner av arbetsmiljön för chefer inom den offentliga sektorn.

Planerade inspektioner av arbetssituationen för ”rektorer” blev det exempel vi arbetade med – men vi menar att deras situation till stora delar kan generaliseras till chefer på motsvarande nivå inom andra verksamhetsområden och med andra huvudmän.

Den bild som växt fram kommer senare att konfronteras och kompletteras med uppgifter från tillgängliga statistiska sammanställningar och andra vetenskapliga studier. Som en del i vår egen förberedelse genomfördes i maj 2004 ett seminarium med representanter för Skolverket, Skolledarförbundet, ett regionalt kommunförbund samt Skolledarutbildningen i Örebro . Deras erfarenheter och kunskaper om den aktuella situationen för landets rektorer har därefter integrerats i vår egen kunskapsplattform.

Örebro den 4 november 2004

Arbetsmiljöverket, distriktet i Örebro

| | |
|---|---|
| Christina Engman | Ethel Östlund |
| Tillsynsdirektör | Bitr. tillsynsdirektör |

# Innehåll


Förord 1

Avsnitt 1 Chefer inom den offentliga sektorn – en prioriterad grupp 2004 - 2006 5

Avsnitt 2 Aspekter att uppmärksamma 11

Avsnitt 3 Förberedelser inför en Fokusinspektion 25

Avsnitt 4 Proceduren rent praktiskt 39

Exempel på texter vi använt i samband med den aktuella serien av förberedande arbetsseminarier 43

# Avsnitt 1

## Chefer inom den offentliga sektorn – en prioriterad grupp 2004 – 2006

Tidigare inspektioner inom den offentliga sektorn har främst riktats mot arbetsmiljön för professionella grupper utan direkt ledningsansvar. Bland Arbetsmiljöverkets prioriterade grupper för verksamhetsperioden 2004 – 6 finns chefer som har befattningar inom kommunernas skola, vård och omsorg liksom chefer inom landstingen. Det finns signaler som tyder på att dessa grupper kan befinna sig i särskilt pressande arbetssituationer. Dessa chefer har tagit på sig ansvaret för både att utveckla verksamhetens kvalitet och för att omrikta verksamheten så att alla arbetar ”smartare”. Detta skall åstadkommas samtidigt som de ekonomiska ramarna krymper dramatiskt.

Den offentliga sektorns aktörer anses också rent principiellt ha en betydligt svårare uppgift än motsvarande aktörer inom den privata sektorn. De måste – utöver att hitta lösningar som kombinerar den unika ”kundens” rättmätiga krav, ledningens krav och ekonomins begränsningar – också beakta att varje beslut i den gemensamma sektorn i en demokrati kan bli granskat av medborgarna. Den lokala ledningens krav är dessutom ofta starkt styrda av statliga

direktiv som läroplaner, som hälso- och sjukvårdslagen och så vidare. Innebörden i det kommunala självstyret är också problematiskt. De statliga anslagen till den lokala verksamheten är ofta både strängt villkorade och ”öronmärkta”. Det uppfattas som en extra svår komplikation att ledningen i en politiskt styrd organisation samtidigt är både arbetsgivare och representant för medborgarna.

Reformarbetet inom den offentliga sektorn syftar till att samtidigt säkerställa att man kommer att kunna rekrytera personal, minska antalet sjukskrivna, förkorta sjukskrivningarnas längd, förbättra verksamhetens kvalitet och drastiskt minska kostnaderna.[1] Det är uppenbart att uppdraget som chef i offentlig sektor är komplicerat – men vi menar att det också i allra högsta grad är komplext. [2]

En komplicerad arbetsuppgift kan i princip hanteras med ett analytiskt arbetssätt. Man kan angripa den på ett meningsfullt sätt med hård systemteknik eller systemanalys. Det går att beräkna hur helheten förhåller sig till delarna. Det går i princip – även om det kan vara orimligt mycket att hålla reda på – att beräkna det effektivaste sättet att lösa uppgiften.

---

1 Sägs till exempel i Wallenberg J (2004): Hur kan kommunerna bli bättre arbetsgivare? Ett försök att utveckla kommunal arbetsgivarpolitik. Arbetsliv i omvandling. 2004:2. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

2 Se t.ex. Rohlin L (2003): Ledarskap och lärande. Erfarenheter från programmet Management i Lund. Lund: Studentlitteratur eller Marmgren L, Ragnarsson R (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt

Ett komplext problem innehåller däremot en hög grad av genuin osäkerhet och många ömsesidiga beroenden mellan de olika delarna. Varje mänskligt samspel är ett sådant komplext problem. Man kan egentligen aldrig på förhand räkna ut vad som är de riktiga och effektivaste dragen. Komplexa problem måste hanteras evolutionärt – det vill säga man fattar beslut efter hand som medspelarnas drag visar sig. På samma sätt som när man spelar schack – en vanlig metafor för samspelet i en modern verksamhet.

En modern verksamhet låter sig således inte beskrivas som en maskin. Den måste ses som ett socialt system. Ett system av handlande människor. Verksamheten blir som verksamheten blir därför att människorna i den väljer att göra det de gör. De kan välja att oreflekterat lyda order, välja att följa det de uppfattar som ett gott råd eller de kan välja att göra det de själva anser vara det bästa. Men de väljer. Med friheten att välja följer också tvånget att välja[3]. Ingen kan egentligen låta bli att välja. Och kan därmed också ställas till svars för sina val. Inklusive valet att göra som man alltid gjort.

Vi menar att det är denna förskjutning mot att se sig själv som en väljande varelse med ansvar för sina val som är drivfjädern till att arbetslivet nu förändras. Både i den riktning i vilka man ser varandra som partners i ett gemensamt

3 Ramirez JL (2001): Den omhuldade friheten, vad är det? I Socialstyrelsen: Utan fast punkt. Stockholm: Socialstyrelsen.

projekt och i den riktning som kräver att vi skall ”resa pyramiderna” och tydliggöra hierarkin. Denna förskjutning påverkar hur man måste agera för att inte i onödan förstärka den äkta ovisshet som finns inbyggd i situationen och inte rasera det förtroende som byggts upp mellan de berörda människorna. Det sociala kapital som är nödvändigt för att samarbeten skall fungera måste förvaltas väl [4].

Därför förändras medarbetarskapet. Och vad som är relevant och rimligt att kräva av den som är chef. Liksom naturen av de påfrestningar på människorna som då måste uppmärksammas.

Ett reformarabete i en komplicerad verksamhet kan – i princip i alla fall – genomföras med en så kallad programmatiskt strategi. Den typen av ”hårda” processer kan styras och genomföras genom tydliga planer och väl förankrade direktiv. Delaktiga medarbetare kan bidra till precision och effektivitet i arbetet genom att tillföra relevant information ”från golvet”.

En komplex situation förutsätter däremot en så kallad lärande strategi – det vill säga en strategi där planen ständigt revideras efter hand som erfarenheterna visar sig och människorna i systemet blir kunnigare om hur själva systemet fungerar. ”Mjuka” processer kan inte styras – de kan bara

---

4 Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

stödjas.[5] Det kan tyckas vara en lek med ord men närmare reflektioner har visat oss att arbetslivets transformation kräver att vi omformulerar de allra flesta av våra resonemang utifrån dessa nya förhållanden.

Det är således för oss uppenbart att den offentliga sektorns chefer måste bli en prioriterad grupp för kommande inspektioner. De förhållanden som idag präglar situationen för den offentliga sektorns chefer måste också uppenbarligen analyseras med delvis nya glasögon. Det har blivit tydligt under vårt arbete att vi med våra gamla begrepp om vad som är en tillfredsställande arbetssituation lätt skulle förbise dessa nya hälsorisker och kanske inte heller förstå vilka interventioner som är relevanta att ställa krav på.

---

5 Detta är temat i många nu aktuella böcker om verksamhetsutveckling. Till exempel: Marmgren L, Ragnarsson R (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.

# Avsnitt 2

## Aspekter att uppmärksamma

Chefer i den offentliga sektorn har både ett komplicerat och komplext uppdrag. Rektorer är till exempel samtidigt företrädare för arbetsgivaren, en företrädare för en myndighet och någon som kreativt skall arbeta med verksamhetsutveckling tillsammans med de anställda – i enlighet med skollagen och de statliga måldokumenten. Rektor är chef för de anställda men också själv anställd. Det är synnerligen viktigt att denna dubbelroll uppmärksammas. Rektorer har också i sin tjänsteutövning att forma tillämpningen av de olika lagstiftningar som är aktuella, så att olika beslut inte uppfattas motsägelsefulla.

**Beskyllningar om att man abdikerat – eller att man är för auktoritär.**

Många chefer vi mött beskriver en situation i vilken hur de än gör så är alltid några missnöjda. De chefer som försöker hantera alla sina medarbetare ”som om” de också såg sig som självständigt agerande och ansvarstagande partners i verksamheten blir ofta från några beskyllda för att abdikera

från det ledaransvar man tilldelar dem. Dessa ”några” vill ha en chef som pekar med hela handen. De mår ganska dåligt i den som de upplever otrygga situationen. De medarbetare som hittat andra sätt att skapa stabilitet beskriver dessa ”moderna chefer” som ” idealchefer”. Många chefer känner stor frustration när de inte kan komma till rätta med den motsägelsefulla situationen.

De ledare som tydligt ser och känner sig övertygade om att den enda vägen för en långsiktigt hållbar verksamhetsutveckling går just via att konsekvent möta alla medarbetare som partners – partners som vill ta ett allt större ansvar också för helheten – har ofta inte så svårt att leva med dessa beskyllningar. De har tagit ställning till att deras agerande är etiskt och på sikt konstruktivt. De uppfattar den motsägelsefulla reaktionen från övriga som ett naturligt steg på vägen mot ett arbetsliv där vi möter varandra som vuxna till andra vuxna. Däremot kan det vara tungt att inte komma till rätta med att medarbetare, som inte ser det konstruktiva i deras ledarskap, mår dåligt.

De chefer som väljer att tillfredsställa den grupp som vill ha kvar den ”omhändertagande föräldern” som chef och ledare, som man är van vid, utsätts också för risker i det aktuella arbetslivet. Dels i form av anklagelser från vissa för att man är omodernt auktoritär och inte litar på sina anställda. Dels i form av allt större svårigheter att kunna motsvara kraven att på detta direkta sätt kunna leda och fördela arbetet när verksamheten växer snabbt eller utvecklas.

Adekvat åtgärd: Påbörja en dialog mellan ledning och medarbetare om hur arbetslivet förändras och hur det påverkar den egna arbetsorganisationen liksom utformningen av ledarskap och medarbetarskap.

**Upplevelser av att fattade beslut inte får den effekt man avsett.**

Det aktuella arbetslivet präglas av viss förvirring. Aktiviteter som förr hade entydiga och förutsägbara konsekvenser upplevs inte längre ha det. Precis samma omorganisationer som förr genomfördes för att lösa olika problem får nu ingen effekt – eller möjligen till och med motsatt. En förklaring till detta kan vara att organisationens struktur inte längre tillmäts den styrande kraft den tidigare hade. En annan förklaring kan hänga samman med decentralisering och målstyrning.

Insikten att hårt standardiserade rutiner enbart passade den ”medelsvensson”, som egentligen inte finns, ledde fram till en stark strävan mot decentralisering. ”Problem skall lösas på den nivå där de uppstår”. De människor som finns på platsen är otvetydigt de som är bäst skickade att avgöra hur man bäst utnyttjar de resurser som finns och åstadkomma precis det som är relevant i den aktuella och unika situationen.

Effektiv användning av resurser förutsätter att man kan ta hänsyn till lokala förhållanden, lokala värderingar och har god kännedom om just de personer man skall samarbeta med. Kring dessa påståenden är alla nästan alltid överens.

Vi har dock i samband med våra inspektioner uppmärksammat att man inte alltid sett att denna decentralisering kräver radikalt annorlunda stödstrukturer för att fungera väl. Kravet på att enheter självständigt skall utveckla effektiva lokala lösningar innebär också med nödvändighet att variationen mellan enheters sätt att fungera också blir större. De chefer som inte löpande blir informerade om hur den faktiska variationen utvecklas kan därför lätt hamna i situationen att han/hon handlar och fattar beslut utifrån en föråldrad bild av hur verksamheten fungerar.

Denna situation är ofta svår att komma till rätta med eftersom de informationskanaler och fora för kommunikation som finns normalt har utvecklats för att enbart föra ut information om beslut och direktiv och återföra resultat om produktionen till ledningen. I det decentraliserade och målstyrda arbetslivet måste det finnas andra informationskanaler och information måste också byta riktning.

Adekvat åtgärd: Utveckla former för kommunikation så att ledningen har möjlighet att löpande hålla sig ajour med hur man i verksamheten löser aktuella problem och så att man därmed bli förtrogen med hur verksamheten utvecklas.

**När man känner sig tvingad att genomföra åtgärder man inte tror på.**

Idealet att sträva mot platta organisationer kan således ha den effekten att det psykologiska avståndet till den egna ledningen ökat. Möjligheten att genom dialoger komma till tals och formulera erfarenheter på ett för alla berörda begripligt och förenligt sätt inom en verksamhet kan ha försvårats.

De extremt stora kontrollspannen har också drivit fram krav på effektiva tekniska styr- och kontrollsystem. Många menar därför att den genomförda decentraliseringen och målstyrningen paradoxalt nog inneburit en kraftfull centralisering av inflytandet även över beslut och aktiviteter i den dagliga verksamheten.

Brister i informationen till den centrala ledningen om hur verksamheten lokalt utvecklas innebär allt större risker att åtgärder som föreslås på central nivå inte är förenliga med den kunskap som finns om verksamheten på lägre nivåer. Ett större inflytande från den centrala ledningen i kombination med tekniska möjligheter att i detalj följa vissa avgränsade aspekter av verksamheten kan innebära att chefer nu oftare känner sig tvingade att genomföra åtgärder man inte tror på.  Att ”känna sig tvingad” innebär alltid ett existentiellt hot mot den som vill se sig som en vuxen, myndig  och ansvarstagande människa.

Adekvat åtgärd: Att införa rutiner som uppmärksammar när ställningstaganden på central nivå inte bygger på samma kunskapsbas som finns lokalt ute i verksamheten; att inrätta forum för att komma till tals om skillnaden och försöka överbrygga den.

**Att vara budbärare för ”tråkiga nyheter”.**

Många chefer vi mött säger att jobbet till största delen innebär att verkställa negativa beslut. Detta upplevs av många som synnerligen psykiskt påfrestande. Det är dock vår erfarenhet att jobbet att vara den budbärare som för fram ”tråkiga nyheter” inte behöver innebära något hot mot budbärarens hälsa om man med gott samvete kan säga att man i beslutet tagit den hänsyn till de berörda som gick att ta. Det etiska dilemmat uppstår först när man som chef tycker att man måste vara lojal med en beslutsprocess som inte tillräckligt beaktat de berördas rättmätiga krav och där man kanske till och med missbrukat sin maktställning.

Adekvat åtgärd: Arbeta fram riktlinjer för hur arbetsförhållandena undersöks, hur riskbedömningar skall göras och att handlingsplaner skall upprättas vid situationer av förestående förändringar i verksamheten i form av nedskärningar, utvidgningar, sammanslagningar, metodförändringar, införande av ny teknik m.m. Riktlinjerna skall ge uttryck för att förändringsarbetet genomförs så att de som berörs

kan behålla sin värdighet och sin professionella heder och inte riskerar att drabbas av sjukdom.

## ”Organisatoriska öar” i verksamheten, som omgivningen inte förstår

Många chefer vi mött beskriver hur de försökt genomföra strukturella förändringar och arbetssätt som de funnit kongruenta med den moderna människans syn på sig själv som en professionell aktör i ett interdisciplinärt team. Efter en första period av pionjäranda och ett visst intresse från omgivningen för detta ”spännande nya” upptäcker man att problemen att i den praktiska vardagen samspela med en omgivning som fortfarande tillämpar de principer man själv lämnat bara blir större och större.

Några väljer att bygga mentala murar så att samarbete med andra enheter skall bli så minimalt som möjligt. Andra märker att det krävs mer och mer kraft att upprätthålla de arbetsformer de utvecklat och tvingas till slut ge upp. Några kan råka riktigt illa ut om själva poängen med de principer de tillämpar kan misstolkas av betydelsefulla andra i deras omgivning. Många av dessa ” öar” bär på en stor sorg över att de inte orkade fullfölja och förklara de principer de upplevt skulle kunnat skapa en högklassig verksamhet.

Förekomsten av ”öar” innebär att varken andra och tredje linjens chefer eller den politiska ledningen uppmärksammat – eller blivit uppmärksammade på – att enheterna tillämpar organiseringsprinciper som är främmande för systemet i övrigt.

Det vilar ett stort ansvar på samhällets övriga aktörer i form av forskare och media att hjälpa till genom att både beskriva naturen, relevansen och potentialen i de principer som ligger bakom utvecklingen av dessa ”lokalt drivna modellarbetsplatser” och uppmärksamma konsekvenserna för samarbetet med övriga aktörer inom och utanför organisationen.

Därmed kan ansvariga chefer ta välgrundad ställning till och argumentera för i vilken riktning som utvecklingsarbetet skall fortsätta utan att ”öns” medarbetare behöver känna sig orättmätigt anklagade och missförstådda.

Adekvat åtgärd: Arbeta fram beskrivningar av den verksamhetsutveckling som sker och har skett inom ”öarna” så att de tillämpade organiseringsprinciperna tydligt framgår och att de överväganden som gjorts lokalt under utvecklingsarbetet blir begripliga för alla berörda.

**När de fria nätverkens krav på tydliga spelregler och synliga värdegrunder inte hanteras**

Många organisationer och myndigheter överlämnar ansvaret för styrning och samordning mellan enheter att lösas genom löpande överenskommelser mellan de i hierarkisk mening jämbördiga företrädarna för olika verksamheter.

Fördelarna och potentialen, om man lyckas, är uppenbara. Riskerna likaså. Vår erfarenhet är att riskerna uppstår när man inte tillräckligt uppmärksammar behovet att vid sidan av direkta beslutsmöten också diskutera vilka värdegrunder och spelregler som måste upprätthållas för att nätverket skall fungera.

I många nätverksstrukturer har man inte uppmärksammat att det faktum att man accepterar att delta också innebär skyldigheter. Dessa skyldigheter gäller inte bara hur man beter sig i den sociala och mänskliga relationen på nivån medlem till medlem utan innebär också skyldigheter att agera så att man inte äventyrar det sociala kapital som håller samman nätverket.

Alla som ingår i nätverket tillhör en och samma gemenskap. Vi har dock uppmärksammat behovet att skilja mellan karaktären av spelregler som reglerar relationen mellan människor som känner sig som bekanta och möts ansikte mot ansikte och de spelregler som reglerar våra relationer

när vi på ett mera abstrakt sätt ingår i samma gemenskap men ändå fungerar som främlingar. Vi kallar tills vidare den första relationen för partnerskap och den senare för medborgarskap.

Exempel på relevanta spelregler för att skapa trygghet mellan partners skulle kunna vara:

- att ta alla initiativ på allvar och aldrig avvisa ett kontaktförsök
- att aldrig ”tiga och samtycka” när partnern framför uppfattningar som inte är förenliga med mina egna erfarenheter

Exempel på spelregler som skapar trygghet mellan medborgare skulle kunna vara:

- att larma när man anser att nätverket är hotat
- att inte agera så att man äventyrar systemets stabilitet
- att inte agera så att man raserar det förtroende som byggts upp i nätverket
- att verka för transparens dvs. att medverka till en sådan insyn i systemet så att ingen enskild medlem behöver bli överrumplad i onödan

- att verka för att nätverket skall vara så robust som möjligt dvs. att motverka att det uppstår ett ökat beroende att vissa medlemmar utan i stället öka nätverkets förmåga att fungera optimalt oberoende av vilka medlemmar som just då är aktiva och finns närvarande.

Adekvat åtgärd: Utveckla samtalsformer där relevanta spelregler och värdegrunder diskuteras.

## Centrala aspekter i bedömningsunderlaget

Vårt fokus för vad vi ser som centrala aspekter i ett bedömningsunderlag har förändrats. Man kan se en trend där vi inledningsvis betraktade även psykiska och sociala aspekter som avgränsade exponeringar. Vi pratade om höga krav och små kontrollmöjligheter och där hälsorisken kunde modereras och kompenseras med socialt stöd och uppskattning. Kännetecknande för exponeringstanken är att åtgärder kan genomföras utan att själva verksamheten behöver diskuteras.

Efterhand började vi i samtalen uppfatta arbetsmiljö som en central aspekt av alla verksamhetsfrågor. Att känna sig frustrerad över att verksamheten inte fungerade väl, att inte komma till tals med andra aktörer och inte komma till rätta med frustrationen i rimlig tid uppfattades som viktig information i vårt bedömningsunderlag. Därmed var det

inte längre möjligt att göra separata arbetsmiljöåtgärder. Hälsoriskerna måste åtgärdas genom att lösa verksamhetsproblemen. Faktorer som ”tydliga och kända mål”, ”rimliga krav” och ”variation” förlorar sin relevans för personer som ser sig som professionella aktörer. Det är inte sådant som är problemet.

Det blir nu också allt tydligare att ohälsan i arbetslivet måste betraktas även som en identitetsfråga. Vi mår dåligt av att inte betraktas som vuxna, myndiga medskapare som kan ha något viktigt att bidra med även i svåra situationer. Det är kränkande att bli utesluten och avvisad eller att tillhöra ”resten”; dom som inte längre platsar. Det är kränkande när ens professionella bedömningsförmåga ifrågasätts. När man inte kan göra sig betrodd.

Därmed blir även hur vi behandlar varandra – i första hand språkligt och symboliskt – en fråga för Arbetsmiljöverket. Identiteten byggs upp genom hur det pratas. Detta är sällan en individuell fråga utan uttryck för en gemensam kultur. I samtal om arbetsrelaterade hälsorisker pratar vi om vilken roll och funktion som kulturen medger att man tar sig.

En förtärande oro har sällan att göra med hur det är just nu. Den präglas av hur man uppfattar den framtid man ser framför sig. Vart man tror att det skeende som pågår kommer att leda oss. Och om känslan inför framtiden inger hopp eller inte. Om man tror sig om att kunna påverka skeendet

genom egna initiativ eller inte. Och om man känner tillit till att de andra aktörerna kommer att handla klokt och även ta hänsyn till mina behov och önskemål. Därför måste även sådana ”framtidsscenarier” ingå i bedömningsunderlaget.

# Avsnitt 3

## Förberedelser inför en fokusinspektion av chefers arbetsmiljö

**Först måste vi komma ” på talefot”.**

De chefer, vars egen  arbetsmiljö vi nu skall inspektera, har vid tidigare kontakter med Arbetsmiljöverket varit arbetsgivarens representant. De har därvid varit de personer som ställts till svars för de brister i medarbetarnas miljö som tidigare inspektioner visat. Det är därför mycket begripligt om de inledningsvis inte vill avslöja eventuella brister i den egna arbetssituationen utan i första hand försöka hålla skenet uppe att de har ”full koll på läget”. Det är också rimligt att de i hög grad känner sig solidariska med sina egna chefer och därför inte heller vill avslöja förhållanden som de befarar kan sätta dessa i klistret – eller i varje fall lägga extra stenar på den börda de vet redan är ganska tung.

Varje inspektion som bygger på samtalsdata måste inledas med att vi skapar ett partnerskap mellan oss och de inspekterade. Både vi och de måste kunna se det som en önskvärd och hedervärd uppgift att gemensamt skapa ett så korrekt bedömningsunderlag som möjligt. Vi måste bli överens om

att varken de eller vi är betjänta varken av att situationen överdrivs eller att fakta sopas under mattan.

Vi måste vara öppna med vilken typ av data vi noterar och hur vi avser att använda materialet. Vi måste kunna bli överens om att det som skall inkluderas i bedömningsunderlaget också måste kunna göras publikt – men att det inte är inspektionens avsikt att skada eller försvåra den interna kommunikationen genom att till exempel ”släppa bomber” som man inte är beredd att tackla eller att ”hänga ut” enskilda personer.

För att möjliggöra detta partnerskap krävs en inledning där vi berättar hur vi principiellt ser på situationen, vilken typ av hälsorisker vi befarar kan förekomma och hur vi menar att cheferna genom att ärligt beskriva sin arbetssituation både hjälper organisationen att utvecklas och gör det lättare för sina egna chefer.

Det förefaller finnas en stark och utbredd tankefigur i vårt samhälle att man genom att undanhålla information kan och bör skydda sina medmänniskor. Denna omtänksamhet kan möjligen ha fungerat i det strikt hierarkiska och tämligen statiska arbetslivet men har blivit direkt destruktiv i ett arbetsliv där vi förväntas utnyttja improvisationens alla potentialer genom att agera som flexibla, autonoma och ansvarstagande aktörer.

Den missriktade omtänksamheten leder, som vi tidigare diskuterat, i många fall till att högre chefer lever i tron att verksamheten fungerar precis om den fungerade tidigare trots att den i verkligheten förändrats tämligen drastiskt.

De förändringar som idag är vanliga i arbetslivet är inte alltid beordrade uppifrån utan har vuxit fram på ett organiskt sätt. De uppstår genom den lokala enhetens försök att svara an mot de förändringar som ständigt inträffar i omgivningen eller på grund av ekonomiska nedskärningar. De chefer, som då inte löpande hålls informerade av sina medarbetare om på vilket sätt verksamheten utvecklas och hur man lyckas lösa verksamhetens problem, lämnas i sticket.

De kommer att agera på direkt felaktiga bilder av verksamheten och kommer att tolka den information de får utifrån felaktiga grundantaganden. De kommer att bli allt mer förvirrade över att vidtagna åtgärder inte får den effekt de tänkte sig. De kommer att genomföra åtgärder som saknar koppling till verkligheten  och de kommer därmed att förlora sin trovärdighet. De kommer också, den dag det avslöjas att de inte känner till den verksamhet de leder, att förlora sin heder.

Att vi visar på det moderna arbetslivets krav på att medarbetare löpande måste informera sina chefer om hur och efter vilka principer verksamheten transformeras skulle därför kunna vara den ”motbild” som redan i samband med förmötet med arbetsgivare och fackliga företrädare kunde avlasta

de aktuella cheferna känslan av att ”lägga sten på bördan”. De skulle då kanske i stället kunna se det som en med inspektören gemensam uppgift att sakligt och konstruktivt beskriva hur den aktuella situationen är – ett måste för att i det aktuella arbetslivet upprätthålla den nödvändiga stabiliteten trots snabba och drastiska förändringar.

## Vi vill undvika att det känns som förhör

En inspektion syftar till att ta reda på om man på arbetsstället har gjort det man borde ha gjort. Detta väcker emellertid som regel vissa försvarsreaktioner och känslor av skuld. I det aktuella arbetslivet – och i enlighet med föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete – är det oftast mera relevant att få information om huruvida man har kunskap och faktisk kompetens att komma till rätta med de hälsorisker som förekommer men framför allt för sådana risker som kan komma att dyka upp.

Frågor av typen ” har ni rutiner för …” skulle kunna kompletteras med frågor av typen ” hur tänker ni att ni kan ta itu med …”, ”vilken beredskap har ni att hantera en situation som … om den skulle uppstå”  eller ” vad anser ni behöver göras för att förändra …?”.

Agerar vi så kommer vi att genom samtalet få ett underlag genom vilket vi kan bedöma kompetensen – det vill säga ta ställning till om det för oss är troligt att de berörda med de resonemang de nu för känner till och kommer att klara av den typ av hälsorisker som förekommer i den typ av arbetssituation de beskriver.

Ser de sig och sina medarbetare som aktörer; som aktörer som genom sina aktiviteter deltar i och skapar skeendet? Eller hörs det i samtalet att de fortfarande ser sig som ”offer för yttre omständigheter”; några som ”styrs” och ”tvingas” och ”fås att …”? Resonerar de i termer av den ”flödeslogik” som vi anser är nödvändig för att kunna orientera sig i det nu aktuella och snabbt förändrliga arbetslivet?[6]

Det är också viktigt att belysa hur dialogen med den politiska ledningen förs. Kan den ansvariga nämnden avgränsa och prioritera på ett relevant sätt. Arbetar de med arbets-

---

6 Flödeslogik är en term som utgår från Edvard de Bonos resonemang om skillnaden mellan stenlogik och vattenlogik från 1993 (Svenska Dagbladets förlag). Ett av hans exempel handlar om den lille pojke som av omgivningen betraktades som utvecklingsstörd. Det hade runt honom utvecklats en ”lustig lek” där vuxna människor erbjöd killen att välja mellan den stora 5-kronan och den lilla 10-kronan. Det lustiga i leken var att han genomgående valde den stora slanten. Så en dag bestämde sig någon för att han inte längre ville delta i spelet utan berättade för den lille killen att den mindre slanten var mera värd och att han därför borde välja den i stället. Varpå killen visade fram sin bara den dagen intjänade påse med 5-kronor och svarade: ”Och vad tror du hade hänt om jag valt den lilla slanten”? De Bonos poäng är alltså att vi för att förstå varandras handlingar och kunna samarbeta också i arbetslivet måste kunna tala om hur vi ser kopplingen mellan det vi väljer att göra i nuet och den framtid vi ser framför oss. Varför vi tror att det kommer att bli som vi tror när vi gör det vi gör. Stenlogiken är bara tillräcklig när det räcker med att veta hur det är eller har varit.

miljöfrågor på ett sätt som garanterar att aktuella frågor inte hamnar mellan nämnder? Har de uppsikt över att konsekvenserna för arbetsmiljön blir relevant bedömd inför planerade förändringar?

**Vi tydliggör våra egna utgångspunkter.**

Vår utgångspunkt är att alla människor i grunden vill bli behandlade som myndiga och ”vuxna” medskapare till det som sker. Myndiga människor behöver information om situationen och om hur det system de medverkar i fungerar för att kunna göra kloka val. Människor är också unika varelser även om vi på många sätt är väldigt lika. Det gäller till exempel för oss alla att bara den som ser att den har haft ett val kan ta ansvar. Det gäller också för oss alla att så som vi blir tilltalade och omtalade av andra för oss betydelsefulla människor påverkar vår identitet. Det är därför som ord kan döda.

Den påtagliga förskjutningen i vår ” människosyn” under senare år påpekas nu av många forskare och författare. Det blir därför en nödvändighet att anpassa arbetslivet till dessa nya villkor för att inte skapa ohälsa. Och genom att uppmärksamma möjligheten att professionella aktörer självständigt kan anpassa sitt handlande efter situationens förutsättningar uppstår en ny produktivitetspotential som kräver nya och tidigare oprövade organisatoriska struktu-

rer för att kunna utnyttjas. För de medarbetare som inte kan se hur dessa nya strukturer kan skapa trygghet, fast på ett annat sätt, blir alla förslag om förändring hotfulla. Ökad otrygghet och förvirring gör det svårare att utveckla den goda verksamhet alla strävar efter – och svårare att åstadkomma den kvalitet i verksamheten som skulle kunna minska de anställdas frustration.

Äkta delaktighet och förståelse av sammanhanget blir därmed både ett villkor för att kunna medverka konstruktivt och för att undvika känslan av osäkerhet och otrygghet. Det är därför som ett arbetsliv som krymper vårt handlingsutrymme och därmed kränker vår identitet som ansvarstagande människa blir skadligt. Det därför som ovisshet, osäkerhet och otrygghet måste kunna begränsas utan att förminska den enskildes självbild. Det är därför som oförmågan att för varandra beskriva varför vi väljer att agera som vi gör skapar den förvirring och misstänksamhet som nu ofta beskrivs på de arbetsplaster vi inspekterar. [8]

Att upptäcka och utveckla sitt eget ansvar för sina val har också baksidor. Alla kan bli ställda till svars och avkrävda förklaringar. Den som inte kan göra sig förstådd kan – även för riktigt kloka beslut – bli orättmätigt anklagad för egoism eller inkompetens. Den väljande människan är alltså betydligt mera sårbar än den som ”bara lydde order” och höll

8 Se till exempel Arbetsmiljöverket (2002): ”Från frustration till total utmattning”.

sig till sitt tydligt avgränsade uppdrag. Den nya produktivitetspotentialen kräver dessutom tillit för att inte förslösas. Den förutsätter också kompetens bland aktörerna att kunna förklara sina yrkesmässiga överväganden även för den som kommer från en helt annan profession. Liksom kompetens att bygga upp och vidmakthålla ett sociala kapital i de principer som partnerskapet med övriga aktörer bygger på.[9]

En kort sammanfattning av vår syn på arbetslivets risker och vår roll som inspektörer redovisas inledningsvis för varje fokusgrupp i samband med presentationen.

## Vi sammanfattar för oss själva de viktigaste hälsoriskerna

Många försöker utveckla en chefsroll som känns kongruent med att medarbetarna ser sig som professionella aktörer. De antas se sig som fullvärdiga intressenter i verksamheten – alltså inte bara utförare av från chefen givna uppdrag. En intressent delar ansvaret för helheten. Dessa chefer inser att de för att bryta det ”chefsberoende” som tidigare var det självklara måste bemöta alla medarbetare ” som om” de också redan såg sig som professionella aktörer.

---

9 Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag

De beskylls då av vissa medarbetare för att abdikera från sitt ledningsansvar. De känner sig orättvist anklagade men förmår inte att göra det rimliga i sin nya roll förstått. Det ser ut att saknas en allmän förståelse för den organisatoriska transformation som pågår och den allmänna diskussionen lyfter i stället bara upp ledarskapsideal som inte längre är relevanta. Detta faktum blir en hälsorisk i sig eftersom man då inte kan komma till tals om hur verksamheten utvecklas.

Många har tappat tilltron till att de lösningar på den offentliga sektorns problem som de nu är satta att genomföra verkligen kommer att leda till en adekvat verksamhet. Man finner ofta att så som det diskuteras i de politiska organen är inkongruent med det man själv vet om vad som gör verksamheten effektiv och om dess förutsättningar.

Lokalt vet man till exempel att verksamhetens effektivitet bygger på att man lyckats utveckla en stor kollektiv kompetens. Ett system som bygger på en sådan kollektiv kompetens är dock mera sårbart när nya personer kommer in än ett system som bara laborerar med samordnade individuella insatser. Lokalt vet man att det är stor skillnad på arbetssättet i multidisciplinära team och i interdisciplinära – och därmed också på vilka konsekvenser som olika övergripande insatser kommer att få. Sådana synpunkter kan emellertid ha svårt att vinna gehör i diskussioner om omställningar och omorganiseringar.

Chefer i offentlig verksamhet nämner därför ofta att de inte fått förståelse för sina synpunkter hos den politiska ledningen. De kan i viss mån söka stöd hos varandra men risken att blir orättmätigt anklagad skapar osäkerhet. Många är oroliga för att bli överkörda och förklarade inkompetenta.

Chefer pratar om intressekonflikter de inte kan överbrygga. Och om lojalitetskonflikter. Och om dialoger som stannat. De pratar också om bristande överensstämmelse mellan det som sägs vara värdefullt att göra och det som faktiskt belönas.

Dessa förberedelser görs för att vi skall uppfattas som någorlunda insatta och kompetenta samtalspartners i fokussamtalet och för att våra följdfrågor inte skall bli onödigt oprecisa.

## Vi tar reda på fakta och formalia

Vi avgränsar vårt exempel till en inspektion av de första linjens chefer som kallas rektorer. I deras arbete ingår i princip allt ansvar för elever och personal vid den aktuella skolenheten, ansvar för ekonomin, för den administrativa ledningen och för det pedagogiska ledarskapet. I vårt förberedelsearbete ingår ibland också seminarier med representanter för arbetsgivarna, för de fackliga organisationerna och med olika forskargrupper. Syftet med seminarierna är

att erhålla aktuella fakta och formalia om gruppens arbetssituation.

Hela den kommunala  utbildningssektorn har förändrats radikalt. Konkurrensen från friskolor har kommit in i bilden. Elevantalet minskar i de flesta områden. Många lärare kommer att gå i pension de närmaste åren. Redan nu saknar många lärare den formella utbildningen som definierar behörighet. Arbetet för lärarna har utvecklats från att fungera som ” herre i sin egen sal” till arbete i team och arbetslag.

För att team och samverkan  skall kunna fungera har man reglerat arbetstiden så att man måste vara på skolan vissa timmar även utanför undervisningstiden för att ”nätverka” men med förtroende att organiseras sig för de möten man behöver. Läroplanen specificerar rektorernas uppdrag och många rektorer uppfattar sig som diversearbetare.

Under senare år har andelen elever med särskilda behov av stöd ökat liksom sjukfrånvaron bland personalen. Svåra elevvårds- och rehabiliteringsärenden tär på rektorernas psykiska energi. Sammantaget vilar många uppgifter och formulerade mål på rektors axlar. Dessutom är skolan granskad och bevakad från många olika håll. Att som rektor få ihop de olika intressena är att ständigt sitta i korsdrag. Om rektors uppdrag är otydligt och om det saknas handledning och stöd så blir det synnerligen svårt att utföra.

Självfallet skiljer sig den formella organisationen mellan olika kommuner. Skillnaden beror i första hand på kommunens storlek men också på hur man lokalt valt att utnyttja sina resurser. I mindre kommuner finns kanske totalt sett en handfull rektorer. I de större kanske det femdubbla.

I många fall finns också biträdande rektorer. Dessa biträdande rektorer kan ibland vara de som har det så kallade personalansvaret, den dagliga kontakten och den direkta ledningen av verksamheten medan rektor då arbetar med de mera strategiska och övergripande frågorna I andra fall kan den biträdande rektorn ha en mera avgränsad och specifik roll – t.ex schemaläggningen – medan rektor är den som har det direkta ledarskapet.

Även organisationen av de personer som finns över en rektor varierar mellan kommuner. Rektors närmaste chef kan kallas skoldirektör, områdeschef, verksamhetschef eller förvaltningschef. Och antalet nivåer i hierarkin är främst en fråga om kommunens storlek.

Rektorer kan vara fackligt organiserade både inom SACO och TCO. Det är en känd problematik på många ställen att integrationen av förskolan i den vanliga skolan inte fungerat problemfritt. Rektorer som rekryterats från förskolans värld sägs i många fall ha haft svårt att hävda sin legitimitet.

I förberedelsearbetet inför en inspektion ingår att skapa den kunskapsplattform som gör att vi redan innan förmötet kan känna oss någorlunda säkra på vilken typ av problemområden vi kommer att möta.

## Vi analyserar möjligheten att få rimligt homogena fokusgrupper

Eftersom organisationen varierar mellan olika kommuner måste principerna för formandet av grupper utformas från fall till fall. En fokusgrupp fungerar bäst om deltagarna har en rimligt likartad situation att beskriva. De kan då hjälpas åt att beskriva den från sina olika perspektiv. Storleken på grupp måste också avvägas. I små kommuner kan det vara rimligt att låta alla som vill också medverka i fokussamtalen. Om bara någon eller några utelämnas så kan dessa komma att känna sig åsidosatta på ett olämpligt sätt.

Det bästa sättet att åstadkomma homogena grupper i varje inspektion avgörs i samverkan med arbetsstället vid förmötet. Gruppens storlek bör inte understiga 4 och inte överstiga 8. En viktig princip är att ingen skall ha sin närmaste chef i gruppen eftersom detta förväntas minska möjligheten att prata fritt om sin arbetssituation.

Risken finns alltid att vårt bedömningsunderlag kan avslöja enskilda uppgiftslämnare. Denna risk är större om gruppen är en ”totalundesökning” än om gruppen är ett urval bland

många tänkbara. Det gäller att särskilt att observera att en redovisning där gruppen ger ett väldigt entydigt svar – där alla är överens – bryter mot löftet att ingen enskilds uppfattning skall kunna avslöjas.  Vi säkerställer därför mot slutet av samtalet att alla i gruppen kan ställa sig bakom att den gjorda beskrivningen redovisas öppet. Om så inte är fallet söker vi efter en ny formulering – även om den då kanske måste bli mindre precis – som kan accepteras av alla.

I de större kommunerna kan det kanske vara lämpligt att definiera homogeniteten efter det geografiska området. En gemensam områdeschef kan vara en annan lämplig bas. Eller att rektorer som har det gemensamt att de ansvarar för ett och samma stadium bildar grupper.

# Avsnitt 4

## Proceduren – rent praktiskt

Fokusinspektion ingår bland de tillsynsmetoder för organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor som tillämpas inom Arbetsmiljöverket. Utvecklingsarbetet och de metodologiska ställningstaganden som den bygger på finns redovisat i en speciell publikation.[10]

**Telefonkontakt**
Inga inspektioner genomförs oanmält.

**Aviseringsbrev**
I aviseringsbrevet framgår bakgrunden till besöket, hur inspektionen kommer att läggas upp och förslag till tider för informationsmöten, för gruppsamtal och för återrapportering.

**Orienterande inspektion och informerande möte**
Ett första steg i inspektionsarbetet är att få en bild av hur verksamheten ser ut och är organiserad liksom vilka för-

10 Arbetsmiljöverket ( 2002): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Solna: Arbetsmiljöverket.

ändringar som pågår. Vid detta inledande möte med ledning och huvudskyddsombud informeras också om hur samtalen med de anställda kommer att gå till. Dessutom fastställs vid detta möte hur många samtalsgrupper som skall bildas och principerna för urvalet av vilka som skall delta.

**Urval av deltagare till fokusgrupperna**

För att erhålla god representativitet av perspektiv, uppfattningar och upplevelser ombeds arbetsgivaren och de fackliga organisationerna utse hälften var av dem som skall medverka i samtalen. Därmed minskar också risken att bedömningsunderlaget skall uppfattas ensidigt eller snedvridet.

**Samtalen vid besöket på arbetsplatsen**

Varje samtalsgrupp innehåller 4 – 8 deltagare. Ett samtal varar maximalt två timmar. Vid en fokusinspektion deltar minst två inspektörer. Den ene deltar huvudsakligen i själva samtalet och den andre ansvarar för dokumentationen.

De krav på åtgärder som vi kan ställa vid en inspektion får juridiskt sett inte grundas på information som inte finns redovisad i vårt inspektionsmeddelande. Vi är också skyldiga att redovisa för arbetsgivaren på vilket sätt vi fått den information vi åberopar. I många andra typer av inspektioner är detta krav oproblematiskt eftersom arbetsgivaren hela tiden är närvarande under inspektionen. Varje samtal i en Fokusinspektion avslutas därför med en sammanfattning där gruppen kan ta ställning till om de kan ställs sig bakom att den beskrivning av situationen som vuxit fram under

samtalet görs offentlig som vårt bedömningsunderlag i ett inspektionsmeddelande.

**Bedömningsunderlaget diskuteras med en större grupp kolleger**

För att säkerställa att vår bedömning varken blir godtycklig eller att vi förbiser viktiga aspekter diskuteras varje fokusinspektion vid ett särskilt internt arbetsmöte. Vid detta möte deltar alltid både synnerligen erfarna arbetsmiljöinspektörer och någon av verkets chefer.

**Återrapportering till ledning och skyddsombud**

Tillsynsinsatsen avslutas så som den inleds, det vill säga med ett samtal med ledning och skyddsombud. Detta möte syftar till att få kompletterande information och klarlägganden och för att få arbetsgivarens synpunkter på de områden som diskuterats i fokusgrupperna.

**Inspektionsmeddelande med bedömning och krav**

Tillsynsinsatsen sammanfattas i ett inspektionsmeddelande. För att tillfredsställa kravet att på ett juridiskt hållbart sätt kunna redovisa för arbetsgivaren vilken information vi grundar vår bedömning på finns en praxis att i löpande text beskriva vad varje grupp berättat om sin arbetssituation.

Vi arbetar under samtalen med själva underlaget för vår bedömning. Vi måste då bli överens med fokusgruppen om att den sammanfattning av samtalet som vi gör är en någorlunda korrekt beskrivning av vad vi gemensamt bedömer

viktigt och konstruktivt att föra fram. Så långt har vi ett partnerskap med gruppen.

Därefter gör vi som representant för en myndighet en helt självständig bedömning utifrån underlaget av om det som kommit fram är förenligt med Arbetsmiljölagen och med Arbetsmiljöverkets aktuella uppfattning av vad som är ”en tillfredsställande arbetsmiljö”

.

# Referenser

Detta är exempel på texter som vi har använt i samband med våra fortbildningsseminarier utöver de referenser som direkt finns angivna i fotnoter i texten. De flesta av dessa texter kan laddas ner utan kostnad som en pdf-fil. Därför anges i förekommande fall också den hemsida där de finns.


Arbetsmiljöverket (2002 a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket. (www.av.se)

Arbetsmiljöverket (2002 b):Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor. Stockholm: Arbetsmiljöverket. (www.av.se)

Arbetsmiljöverket (2002 c): Från frustration till total utmattning. Stockholm: Arbetsmiljöverket. (www.av.se)

FM LOPE (2004): Insatsförsvarets organisering och ledande i ett pedagogiskt perspektiv. Förslag till Kapitel 8 i den nya utgåvan av Pedagogiska Grunder. Abonnemangsrapport 110. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane M (2004): Rehabilitering av rehabiliteringskunniga. Åtta arbetsterapeuter berättar om sina erfarenheter. (Abonnemangsrapport 107). Nacka: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter. ( Telefon 46 8 466 24 19)

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane M, Wennberg BÅ (2002): Samtal med arbetsterapeuter – om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen. (Abonnemangsrapport 94). Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter. ( Telefon 46 8 466 24 19)

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane M, Wennberg BÅ (2002): Samtal med arbetsterapeuter – hur kan vi bidra till bättre arbetsförhållanden? En studiecirkel från FSA. (Abonnemnagsrapport 95). Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.

Hane M (1999): Processer som slår ut respektive integrerar oss i arbetslivet. Abonnemangsrapport 73. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Hane M. och Wennberg B-Å. (2002): Frågeformulärens kris. Varför vi övergett frågeformulär som hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. Abonnemangsrapport 93. Göteborg: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Hane M , Wennberg BÅ o a (2004): Vi vet att vi gör ett bra jobb. En studie om tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Ett utforskande partnerskap mellan Monica Hane , Bengt-Åke Wennberg och tre representanter för framtidens sjukvård. (Abonnemangsrapport 105). Stockholm: Landstingsförbundet. ( www.lf.swekom.se)

Lundgren L, Wirén M (1999): Effektivitet: När personalen känner sig motiverade och har ork att göra ett bra jobb på bästa sätt. Örebro: Arbetsmiljöverket.

Rydén L (2001): Horisontell kommunikation i vertikala organisationer. Abonnemangsrapport 87. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Rydén L (2004): Bättre verksamhet – Bättre arbetsmiljö. Abonnemangsrapport 103. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Rydén L (2004): Berättelsen om SLUP – om kunskap och förståelse. Utvärdering av Sjöfartsverkets LedarUtvecklingsProgram 2002/03. Abonnemangsrapport 109. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Wennberg BÅ (2000): En facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Wennberg BÅ, Hane M. (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metoder på vetenskaplig grund. Abonnemangsrapport 78. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)

Wennberg BÅ, Hane M ( 2004): Utvärderingsrapporten för projektet: Styrning och samordning för friskare kommuner. Stockholm: Svenska Kommunförbundet. ( lämnad till Näringsdepartementet och Vinnova i november 2004)

Wennberg BÅ, Hane M ( red) (2003): Plattform för patientorientering. Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Abonnemangsrapport 104. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. (www.samarbetsdynamik.se)