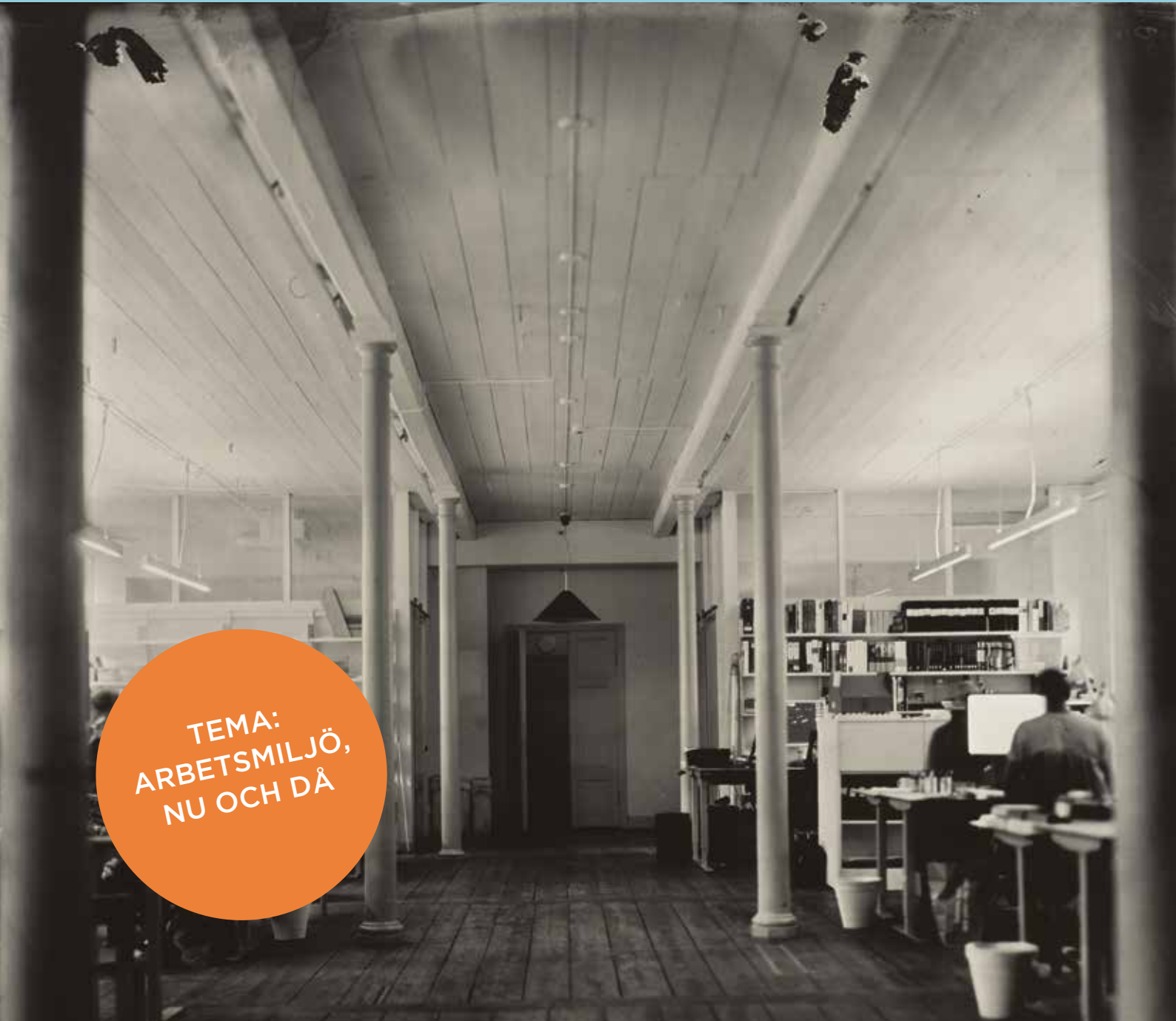


# NIO – FEM

TIDSKRIFT OM ARBETSLIV & PROFESSION

NR 2 • 2018



TEMA:  
ARBETSMILJÖ,  
NU OCH DÅ

MEDBESTÄMMANDELAGEN I PERSPEKTIV/LOJAL – MOT VEM?/#METOO ÄR KOMPLEXT  
INTERVJU MED TCO:S ULRIKA HAGSTRÖM/STRESSEN I DET DIGITALA ARBETSLIVET





# Innehåll

Nr 2 2018

- 5 **Ledare** Av: Leif Jacobsson
- 6 **Vår sociala hjärna** Av: Leif Jacobsson
- 10 **Medbestämmandelagen i perspektiv** Av: Stig-Björn Ljunggren
- 14 **Frihet i tid och rum – bara av godo?** Av: Carin Håkansta
- 18 **Lojal – mot vem?** Av: Jonas Axelsson
- 22 **#Metoo är komplext** Av: Nora Bateson
- 28 **Bildsidor**
- 30 **Facklig kamp för arbetsmiljön** Av: Leif Jacobsson
- 34 **Vardagsstressen i det digitala arbetslivet**  
Av: Kristina Palm/Calle Rosengren/Ann Bergman
- 38 **Recensioner**
- 40 **Sista sidan**

## Skribenter i Nio-Fem Nr 2 2018

Stig-Björn Ljunggren/Nora Bateson/Carin Håkansta/Jonas Axelsson/Kristina Palm/Calle Rosengren/Ann Bergman/Leif Jacobsson

Omslagsbild: Interiör från ett arkitektkontor i Stockholm. Nytaget våtplåtsfotografi av Aron Mattson.

# NIO-FEM

TIDSKRIFT OM ARBETSLIV & PROFESSION

## Ansvarig utgivare

Per Dahl

per.dahl@tam-arkiv.se

## Redaktör

Leif Jacobsson

leif.jacobsson@tam-arkiv.se

## Layout

Karin Didring

mejlattill@didring.se

## Grafisk form

Melissa Rydquist

## Illustratörer

Maria Jonsson, Ulf Lundkvist med flera

## Omslag

Interiör från ett arkitektkontor i Stockholm. Nytaget våtplåtsfotografi av

Aron Mattson.

## Tryck

Östertälje tryckeri

ISSN 2001-9688

*Nio - Fem* är en tidskrift som ges ut av TAM-Arkiv och som tidigare hette *TAM-Revy*.

Tidskriften innehåller artiklar om tjänstemanna- och akademikerrörelsernas historia och nutid, olika yrkesgrupper och arbetslivets förändring, rapporter och forskning, aktuellt på TAM-Arkiv och lyfter fram källmaterial ur arkiven.

Tidskriften utkommer 2-3 ggr/år.



## TAM-ARKIVS MEDLEMMAR

Akademikerförbundet SSR

Civilekonomerna

DIK

Fackförbundet ST

Finansförbundet

FTF - Facket för försäkring och finans

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter (FSA)

Förbundet Folkhögskollärarna

Förhandlings och samverkansrådet PTK

Försvarsförbundet

Journalistförbundet

Kyrkans Akademikerförbund (KyrkA)

Läkarförbundet

Lärarförbundet

Lärarnas Riksförbund (LR)

Naturvetarna

Nordic Financial Union (NFU)

Offentliganställdas Förhandlingsråd (OFR)

Polisförbundet

Saco-förbundet Trafik och Järnväg

Sjöbefälsföreningen Offentliganställda (SBFO)

Skogs- och Lantbrukstjänstemannaförbundet (SLF)  
SRAT

Svenska Läkaresällskapet

Sveriges akademikers centralorganisation (Saco)

Sveriges Ingenjörer

Sveriges Psykologförbund

Sveriges Skolledarförbund

Sveriges Tandläkarförbund

Sveriges universitetslärare och forskare (SULF)

Teaterförbundet (TF)

Tjänstemännens Centralorganisation (TCO)

Tull-Kust

Unionen

Vision

Vårdförbundet

Yrkesföreningen Miljö och Hälsa (YMH)



# Arbetsmiljö, nu och då

**A**ron Mattsons omslagsbild till detta nummer av tidskriften Nio-Fem visar ett kontorsrum. Vid första anblicken ser miljön ut att komma från en svunnen tid. Men våtplåtsfotografiet är nytaget och närmare väggarna skymtar vi helt moderna datorer. Bilden på omslaget kan sägas symbolisera temat för det föreliggande numret: Arbetsmiljö, nu och då.

Arbetsmiljöfrågan är brännande aktuell – den har också rötter i det förflutna. Det är främst det som tidigare kallades "psykosocial" – numera organisatorisk och social – arbetsmiljö som är temat för detta nummer.

Inom fackföreningsrörelsen har kampen för arbetstagarernas inflytande en lång historia. På 1920-talet började arbetarrörelsen driva vad som då kallades "industriell demokrati". Resonemanget var enkelt: på politikens område hade samhället blivit demokratiserat och nu var det lika naturligt att även näringslivet skulle erkänna människors rätt till inflytande.

Efter andra världskriget skapades sedan så kallade företagsnämnder. Dessa kan beskrivas som en tidig form av arbetsplatsdemokrati. Nämnderna bestod av representanter för både företagsledningen och de anställda. Men de medgav endast en begränsad insyn för medarbetarna och på sextio-talet uppkom krav på mer reell demokrati. 1976 sjsattes så Lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL).

Frilansskribenten och samhällsdebattören Stig-Björn Ljunggren skriver i detta nummer av Nio-Fem om just denna MBL och hur vi bör se på den idag. Lagen möttes med stora förväntningar på många håll. Men vad hände sen? Även MBL har med tiden blivit mindre central. Intervjun med TCO:s utredare i arbetsmiljöfrågor – Ulrika Hagström – visar att det idag är föreskrifterna om *Organisatorisk och social arbetsmiljö* som fackföreningsrörelsen ställer sina förhoppningar till.

En annan intervju med vetenskapsjournalisten Marie Ryd visar varför kunskap om hjärnan behövs för att förstå arbetslivet.

En arbetsmiljöfråga som tas upp av fil. dr Jonas Axelsson är arbetstagarernas juridiska lojalitetsplikt. Axelsson

dyker djupare in i frågan och upptäcker att det finns många motstridiga lojaliteter. Vi människor befinner oss i själva verket alltid i lojalitetskonflikter. Hur vi förhåller oss till dessa etiska dilemman är i grunden en samvetsfråga.

Två artiklar berör digitaliseringen och dess inverkan på arbetsmiljön. Den ena, skriven av forskarna Kristina Palm, Calle Rosengren och Ann Bergman, handlar om stressen i det digitala arbetslivet. Med hjälp av bl.a. aktivitetsdagböcker har de studerat hur anställda påverkas av den digitala tekniken. I en krönika visar sedan fil. dr Carin Håkansta hur det flexibla arbetsliv som möjliggörs genom digital teknik också kan innebära nackdelar.

Borde vi vidga perspektivet när vi ser på arbetsmiljöfrågorna? Me too-rörelsen har initierat en debatt som satt fokus på sexuellt utnyttjande och sexuella övergrepp som arbetsmiljöproblem. Systemteoretikern Nora Bateson hävdar i sin artikel *#Metoo är komplext* att me too-debatten även kan kopplas till andra vitala samhällsfrågor som t.ex. miljöfrågan i stort.

Nästan som med våtplåtsfotografier är nuets skarpa konturer präglad av ett diffusare förflutet landskap som endast kan anas på avstånd. Om denna historia kan endast källor (eller muntlig historia) ge besked. TAM-Arkiv har ett rikt arkivmaterial när det gäller arbetsmiljöfrågorna. Det har därför varit en tacksam uppgift att leta uppslag till artiklar och hitta dokument i just vårt arkiv. Tack till alla som bidragit till detta nummer av Nio-Fem. Trevlig läsning!

LEIF JACOBSSON  
Redaktör





# Vår sociala hjärna

TEXT Leif Jacobsson

intervju med Marie Ryd

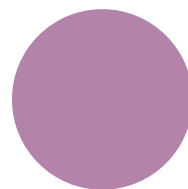
Kan kunskaper om hjärnan hjälpa oss att **FÖRSTÅ** arbetslivet bättre?  
**MARIE RYD** – vetenskapsjournalist och konsult inom hjärnforskning  
– menar att den nya kunskapen om **HJÄRNAN** kan ge insikter om  
hur ett gott arbetsmiljöarbete bör bedrivas.

**H**ur hittar man en spännande och samtidigt värderingsdriven arbetsmiljö? På sjätte våningen i ett hus på Sickla Industriväg i Nacka utanför Stockholm ligger NAV. Det är en mötesplats för hållbar samhällsutveckling, innovation och lärande. Miljön är kreativ och hyran låg eftersom lokalerna är inhysta i ett hus med rivningskontrakt. Här hålls seminarier och diskussionskvällar där aktörer från olika samhällsområden kan mötas över gränser. Någon har beskrivit stämningen på NAV som en kreativ ”Berlinkänsla”.

Det är här Marie Ryd och hennes företag Missing Link har sin arbetsplats. Marie är vetenskapsjournalist med den friska hjärnans förmågor i fokus. Sedan över 10 år tillbaka arbetar hon även med att utveckla självledarskap och ledarskap på hjärnans villkor. När jag träffar henne för en intervju betraktar hon mig noga. Hon har en lugn, meditativ utstrålning. Hennes arbetsrum är sparsamt möblerat.

Det var inte hjärnan som var Maries ursprungliga intresseområde. Hennes vetgirighet ledde först till att hon började forska inom ett annat medicinskt område – bakteriologi och immunologi. Avhandlingen handlade om hur sjukdomsframkallande bakterier binder till tarmceller och gav henne titeln ”Doctor of medical sciences”. Syftet var att hitta alternativ till antibiotika:

Erfarenheten av meditation ledde till att hon **BÖRJADE** intressera sig för **HJÄRNANS** sätt att fungera.



– På den tiden visste man inte att tarmen hade med hjärnan att göra, det som idag kallas ”gut-brain-axis”. Men man visste att det var ett viktigt organ och att människans normalflora av mikroorganismer i tarmen inte bara var avföring och skräp utan faktiskt hade med allmänhälsa att göra, konstaterar hon.

Hur kommer det sig då att hon började fördjupa sig i



hjärnan? Marie berättar att upprinnelsen var att hon började läsa om positiva effekter av meditation. Det fick till konsekvens att hon själv började meditera 1987. Om man mediterar regelbundet utvecklar man en förmåga att observera sina tankar och känslor, konstaterar hon, det leder bland annat till ökad uppmärksamhetskontroll och att det blir lättare att reglera stress.

Erfarenheten av meditation ledde till att hon började intressera sig för hjärnans sätt att fungera. När sedan magnetkameran kom i början på 2000-talet så började den leverera information om hur den friska hjärnan arbetar. Den utvecklingen tyckte hon var oerhört spännande och ansåg att den nya kunskapen borde komma arbetslivet till godo.

### **SAMARBETET FICK OSS ATT ÖVERLEVA**

Vi har alla en social hjärna, förklarar Marie. Hur kommer sig det? Hon berättar om vårt ursprung och refererar bland annat till socialantropologisk forskning och vetenskapsjournalisten Lasse Bergs böcker. Människans förfäder började utvecklas i Afrika för några miljoner år sedan. Vi levde ursprungligen som enskilda individer. Vi var väldigt sårbara och lättfångade byten eftersom vi saknade styrkor som exempelvis snabbhet, huggtänder och gifttaggar att försvara oss med:

– Och det gick ju bra så länge vi kunde gömma oss i trädtopparna, reflekterar hon.

Men så skedde det en klimatförändring för kanske 4,5–5 miljoner år sedan. Det gjorde att skogarna i södra Afrika utplånades. Förändringen ledde till att människans förfäder tvingades ner på marken. Då visade det sig att de av oss som reste sig upp och började gå på två ben blev de som överlevde. Att gå upprätt ledde nämligen till att våra händer frigjordes. Vi kunde plötsligt börja bära och





Brain. Foto: Pete Linforth, Pixabay.  
*Dottern: ... Du har sett en hjärna ... vilka krokvägar, vilka krypvägar ... Diktaren: Jo, och det är därför alla rätt-tänkande tänka krokigt! (Ur: Ett drömspel av August Strindberg).*

förflytta mat och här startade vår enastående förmåga till samarbete. Vi började samlas runt matplatser och hjälpa varandra. När vi fungerade som "en kropp" blev vi starka.

Då var hjärnan liten. Den vägde bara omkring tre hekto. Den hjärnvolym som sedan successivt blivit allt större har organiserats efter principen att hålla ihop gruppen och till att utnyttja gruppens mångfald, dvs individernas olikheter.

Vi var helt enkelt tvungna att utveckla förmågan till samarbete för att överleva i en ny, farlig värld. Våldigt tidigt i evolutionen utvecklade vi ett signalsystem mot fysisk smärta. Sätter man handen på en het platta gör det ont:

– Varför det? frågar hon mig pedagogiskt. För att vi ska ta bort handen!

När samarbete och att vara medlem i en flock visade sig ha med överlevnad att göra behövde vi utveckla även ett socialt smärtsystem. Det systemet ska göra oss uppmärksamma på hur våra relationer utvecklas: när du är på väg att förlora din sociala grupp, när du blir mobbad eller utfrusen. Det sociala smärtsignalsystemet har visat sig hänga ihop med det som finns för fysisk skada. Det är därför det kan göra ont i både kropp och knopp när vi inte känner tillhörighet eller får vara med.

### **SOCIAL STRESS**

Hjärnan utvecklade alltså ett antal sociala förmågor för att stärka och utnyttja gruppen.



Forskare inom social neurokognition har ramat in den sociala stressen i fem områden: vi reagerar känslomässigt på status, förutsägbarhet, autonomi, relationer och rättvisa, berättar Marie. Stressen handlar om den inre subjektiva upplevelsen:

– Förr var jag exempelvis rädd för att räcka upp handen och ställa frågor vid något föredrag. Jag var rädd för att andra skulle tycka att det var en dum fråga, dvs att jag var korkad. Jag var rädd för att bli förlöjligad.

Det hela bottnade i rädslan för att göra bort sig, att tappa i status, att inte få ”tillhöra flocken”. Reaktionen sitter djupt i vår överlevnadshjärna.

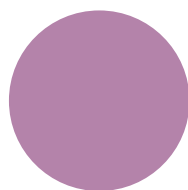
Statusdomänen kan alltså hämma vår utveckling. Rädslan för att förlora i status kan också göra att vi går i försvar i möten med andra människor. Om man för fram en idé kan det vara någon som tycker att ens synpunkter inte är så kloka. I sådana fall kan man gå i försvar. Det är det vi kallar för att ha prestige. Men sådana här reaktioner ligger i vägen för samarbete. Människor som är prestigelösa och inte tycker att man måste äga en idé eller visa sig på styva linan har lättare för att samarbeta med andra människor. De kan släppa statusfrågan.

En andra viktig faktor för vår sociala hjärna är förutsägbarhet. Ute i arbetslivet är det mycket förändring på gång. Förändring skapar stress. Det är hotfullt för hjärnan att inte veta vad som ska hända. En hjärna behöver planera för att arbeta så effektivt som möjligt. Det är därför kommunikation och transparens är så viktigt i allt förändringsarbete.

Ett tredje viktigt område är autonomi. Det handlar om att man måste känna att man har makt över sin situation – ett självbestämmande. Men det finns arbets-

givare och chefer som inte respekterar detta grundläggande behov utan ägnar sig åt ”micro management”.

Ett fjärde område som hjärnan prioriterar är relationer. Man måste ha en anknytning till andra människor. Har du en konflikt med en person så är det något som din hjärna kommer att syssla med och prioritera över allt annat, menar Marie. Då blir det svårt att hålla fokus.



Väldigt TIDIGT i evolutionen utvecklade vi ett signalsystem mot FYSISK smärta.

Det finns slutligen ett femte område som är väsentligt för hjärnan. Det är rättvisa. Människan har ett behov av att känna sig rättvist behandlad.

Det finns idag forskning som visar att det man kallar ”psykologisk trygghet” är avgörande för att människor ska kunna prestera fullt ut. Detta bekräftas också av Googles genomlysning av sina bästa team. Den urgamla stabila överlevnadshjärnans sociala känslighet bör man alltså tänka på när man jobbar med arbetsmiljöfrågor, tycker Marie, och refererar bland annat till det tvärvetenskapliga forskningsinstitutet ”Neuroleadership Institute”.

Det finns de som säger att vår reptilhjärna växer till sig igen, berättar Marie. Idag vet vi att hjärnan är formbar. Det är kanske så att den stress många upplever i sitt dagliga liv göder en struktur som kallas amygdala och som sköter vårt automatiserade *fight, flight & freeze-system*. Vi får då allt lättare att känna stress och allt svårare att hitta in i vårt medfödda lugn- och rosystem. Problemet i dagens samhälle är att vi är alltför uppgjagade. Vi bör därför finna en meditativ stillhet, tycker Marie Ryd.



# Medbestämmandelagen i perspektiv

TEXT Stig-Björn Ljunggren

När LAGEN OM MEDBESTÄMMANDE i arbetslivet (MBL) tillkom 1976 möttes den med stora förväntningar på ett ökat inflytande för löntagarna. Frilansskribenten och samhällsdebattören STIG-BJÖRN LJUNGGREN tecknar MEDBESTÄMMANDELAGENS historia och ställer frågan: hur ska vi se på MBL idag?

**D**en största demokratireformen sedan den allmänna rösträttens införande! Så kunde lagstiftningen på arbetsmarknadens område under 1970-talet betraktas av sin samtid. Genom lagar och avtal skulle nu arbetare och tjänstemän få inflytande i arbetslivet. Arbetsgivarnas rätt att leda och fördela arbetet skulle upphävas.

Några såg MBL som ett naturligt steg för att göra kapitalismen mer jämlik och demokratisk, utan att rubba fundamenta för en fri marknadsekonomi. Andra betraktade reformen som ett första steg mot socialism.

## SEXTIOTAL - ARBETSMILJÖN DISKUTERAS

Under 1960-talet kom arbetsmiljöfrågorna att diskuteras allt mer. Sådant som bättre bostadsstandard och sjukvård hade medfört ökad välfärd. Nu kom fokus att hamna på arbetslivet.

När oron på arbetsmarknaden tilltog, med vilda strejker och liknande, ökade intresset för att arbetare och tjänstemän skulle ha ökat inflytande över sina arbetsplatser, att arbetarskyddet skulle stärkas och att de dåliga miljöerna skulle byggas bort.

En stark drivkraft bakom det ökade intresset för medbestämmande var känslan av att strukturomvandlingen på arbetsmarknaden hade gått för långt, eller åtminstone skedde ovanför människors huvuden. Även om fackföreningarna själva var drivande för att öka produktiviteten i samhällsutvecklingen, kunde även de känna att företagen ibland brände på utan att åtminstone informera de anställda.

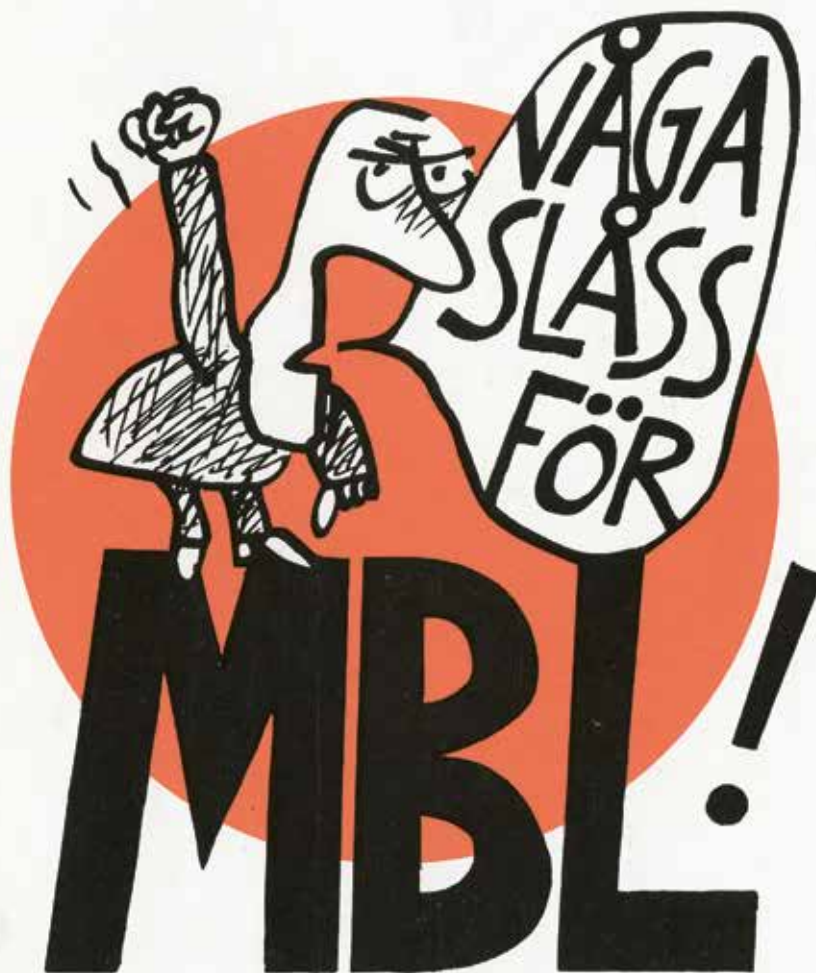
Även den allmänna "tidsandan" drev på. I alla tänkbara sammanhang krävdes medinflytande, demokrati, yttrandefrihet ...

Således inleddes en lång rad reformer på arbetsmarknadens område, där lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) får anses vara juvelen i kronan.

Det hände under medbestämmandelagens tillkomst att LO ibland fick försöka bromsa initiativ från det socialdemokratiska partiet. Där var politikerna angelägna om att undfägnat väljarna med radikala reformer som skulle stärka de anställdas rättigheter. Och de arbetade i medvind från tidsandan.

Men ett minst lika viktigt omvandlingstryck på socialdemokratin var att de borgerliga partierna också var på-

# Klartext om medbestämmande



*Från en TCO-konferens på Foresta 31 augusti 1981*

**TCO**

drivande i medbestämmandefrågor. Exempelvis motionerade centerpartiet 1967 om ”utbyggd företagsdemokrati”.

Men då, i slutet av 1960-talet, avslogs många av dessa motioner med motivet att det inkräktade på ett område som arbetsmarknadens parter ”ägede”.

### **SJUTTIOTALET – ANNAT LJUD I SKÄLLAN**

På sjuttiotalet blev det som sagt annat ljud i skällan, och när det dessutom kom signaler från arbetsgivarnas håll om att ett ökat inflytande för de anställda kunde vara acceptabelt, då fick socialdemokratin känslan av att tiden var mogen för en radikalare politik. Och således i så hög grad att de ibland gick snabbare fram än vad facket önskade.

Men lagstiftningen var samtidigt så utformad, att den med största möjliga flexibilitet skulle överlåta åt parterna att slutföra den exakta utformningen. Det staten gjorde var inte att detaljreglera, men väl att tydliggöra de anställdas ökade rättigheter.

Staten satte ramarna, men parterna fyllde på med innehåll.

Från arbetsgivarorganisationerna fanns en utbredd oro över att lagstiftarna klampade in på ett område där de ansåg att parterna skulle bestämma. Det var, kunde de med visst fog hävda, ett brott mot Saltsjöbadsavtalets anda att pressa fram lagvägen sådant som skulle avgöras i förhandlingar.

Medbestämmandelagen innebar startskottet för en myckenhet av förhandlingar, avtal och olika turer fram och tillbaka.

Det började med den s.k. ”snällhetsöverenskom-



melsen” 1976. Sedan följde under de kommande åren flera avtal som så småningom sipprade ner till de lokala arbetsplatserna.

Låt mig ta ett exempel på hur detta uppfattades av dåtiden.

När SACO/SR, Statsanställdas Förbund (LO) och TCO-S efter 14 månaders förhandlingar lyckades ro iland ett avtal för en halv miljon statsanställda skrev TCO-tidningen (5/78): ”Äntligen!”.

Detta innebar, hävdade tidningen, att det nu var fritt fram för lokala förhandlingar och avtal om hur medbestämmandet skulle utformas i olika verk och myndigheter:

”Då kapas de gamla maktpyramiderna. Då omfördelas lite av makten – från generaldirektörer och andra höga chefer till den stora massan av statsanställda i SJ, AMS,

Det staten  
gjorde var inte att  
DETALJREGLERA,  
men väl tydliggöra de  
ANSTÄLLDAS ökade  
rättigheter.



Skolöverstyrelsen, länsstyrelserna och hundratala andra verk och myndigheter.”

## HUR SKA VI SE PÅ MBL?

Till att börja med kan vi något tillspetsat säga att lagstiftningen knappast kom att motsvara förväntningarna. Det är alltså så att den som anställer har ett övertag i kampen om hur arbetet ska organiseras. Den ökade öppenhet som ofta präglar dagens arbetsplatser är sannolikt mer beroende på att arbetets natur förändrats än vad den är ett resultat av MBL.

Socialdemokraterna kom att förlora valet 1976 och drevs på defensiven, för att först 1982 kunna komma tillbaka till makten, och då med en annan agenda än vad som gällde under det radikala sjuttio-talet.

En annan konsekvens av MBL var att denna lagstiftning,



tillsammans med en allmän skiftning av tidsandan, kom att aktivera näringslivet politiskt.

Ur arbetsköparperspektiv var det rätt tydligt vad som var på väg att hända. En socialistisk offensiv hotade. Det var också detta som gjorde att Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) i början av 1970-talet gick till ideologisk offensiv.

Det som inträffade var således att oroliga kapitalister, med pengar över, fick klart för sig att arbetarrörelsen nu började använda lagstiftning för att beröva dem makten över "sina" företag.

Så föddes "Timbro-epoken" i svensk politik.

Ett tredje resultat får ändå sägas vara att MBL trots att den alltså måhända inte blev det genombrott som många hopp-

ats och att offensiven födde oväntade motkrafter – också förbåddade något som vi idag finner rätt naturligt, nämligen att de anställda ska ha ett ord med i laget.

De anställda kallas idag för "medarbetare". Arbetet sker i projektförm. Den traditionella fordistiska arbetsplatsen blir allt mer rar. De anställda anses vara företagets främsta resurs.

Arbetskraften är idag i högre utsträckning högt utbildad. I kunskapsföretag sker arbetet under dialog. Det är nätverk som gäller, men med befälskedjorna fortfarande skönjbara.

Det finns därför inte samma grund för att politiskt driva frågor om medbestämmande i arbetslivet. På det hela taget har arbetsmiljöfrågor och arbetsmarknadspolitik tonats ner. Inte ens från vänsterhåll drivs frågan om medbestämmande speciellt hårt. Och ingen kan hävda att offentlig sektor blivit den del av arbetsmarknaden där personalen har mest att säga till om.

Kraven på medbestämmande i arbetslivet har istället kommit att gradvis trängas undan av krav på inflytande för t.ex. välfärdsbrukarna. Medborgarna fick valfrihet och lärde sig att ställa krav på välfärdsproducenterna.

Till detta kommer också att kapitalet blivit mer anonymt: näringslivet ägs allt mer av fonder och andra diffusa aktörer. Vem som är de fackliga företrädarnas faktiska motpart är idag något oklart. Företagen tvingas hela tiden ta hänsyn till hur de uppfattas av marknaden, inte bara av kräsna kunder utan också av ägare som ställer höga avkastningskrav.

Möjligheterna för politikerna att lagstifta på ett sätt som avviker från omvärlden är mer begränsad. Globaliseringen och medlemskapet i EU har integrerat Sverige med omvärlden.

Men givet alla dessa skillnader från den tid när MBL växte fram finns det fog för slutsatsen att det samhälle som lagen syftade till att åstadkomma, trots allt har kommit närmre, men mer på grund av utvecklingen i stort än vad lagen som sådan åstadkom.

Stig-Björn Ljunggren är fil.dr i statsvetenskap, Uppsala. Socialdemokratisk idédebattör och frilansskribent.

(Artikeln bygger, förutom gängse inhämtande av kunskaper via Internet, på författarens uppsats "Medbestämmandeavtal på arbetsmarknaden mellan 1977–1982" från 1982.)

Minskad KONTORSYTA betyder även att medarbetarna sitter närmare varandra än de gjorde för några DECENNIER sedan.

# Frihet i tid och rum – bara av godo?

**M**inns du kontoren när du var barn? Ljuden och lukterna? Själv minns jag surret och det mjuka smattret från stora elektriska skrivmaskiner och högklackade skor mot blanka golv. Jag minns lukter av blyerts, kaffe och unken cigarett. Och så minns jag papper. Massor av papper i fack och dokumentsamlare eller prydligt ordnade i mappar, pärmar, bokhyllor, hurtsar och skåp.

Fotografierna på de bildsidor som följer efter denna krönika har tagits på ett nutida kontor – en arkitektfirma. Där röks det givetvis inte eftersom det är förbjudet och

skrivmaskinerna har ersatts av tunna datorer och skärmar. En annan skillnad är den begränsade ytan. Informationstekniken har gjort bokhyllor, pärmar och dokumentskåp onödiga, vilket har lett till besparingar av dyrbar kontorsyta. Minskad kontorsyta betyder även att medarbetarna sitter närmare varandra än de gjorde för några decennier sedan. Gissningsvis har kontorets anställda generösa tidsliga och rumsliga villkor för sin arbetsutövning, det vill säga att de själva i hög grad kan bestämma när och var de ska jobba. Med sin smarta telefon och bärbara dator kan de kommunicera och dokumentera var och när de önskar. Dessutom kommer de med sina digitala hjälpmedel åt

alla de dokument som tidigare fanns i kontorets pärmar och bokhyllor. Enligt kulturgeograferna Eva Thulin och Bertil Vilhelmson (2016) är svenska arbetsgivare bland de mest generösa i världen gällande var och när arbetsuppgifter utförs. Allt generösare regler har även lett till att normen för vad som är normalt och godtagbart ändrats, vilket i sin tur ökar trycket på arbetsgivare att tillåta distansarbete.

Flexibilitet i tid och rum skapar uppenbara fördelar för planeringen av våra så kallade livspussel – oavsett om det är en hobby, småbarn eller äldre anhörig som vi behöver tid till. En nackdel är att kontakterna med kollegor och chefer minskar. Denna risk, fast i en annorlunda skepnad, finns även i de allt populärare aktivitetsbaserade kontoren, där arbetstagarna inte har en fast plats utan sätter sig i den del av kontoret som passar just den aktivitet som arbetstagaren håller på med just då.

Möjligheten för kontorsarbetare att arbeta så gränslöst som nu är emellertid ganska ny. Ur ett arbetsmiljöperspektiv är det dessutom svårt att säga om det är bra eller dåligt. Å ena sidan får du större kontroll över ditt arbete om du kan bestämma när och var du vill jobba. Kontroll är i sin tur en friskfaktor när det gäller att motverka arbetsrelaterad stress. Å andra sidan säger både forskningen och lagen (Föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö AFS 2015:4) att en god arbetsmiljö behöver ledning och styrning, kommunikation och delaktighet. Om du hellre jobbar hemma än på kontoret, hur ska du då få återkoppling på dina arbetsinsatser och socialt stöd från chefer och

**KONTROLL** är i sin tur en friskfaktor när det gäller att motverka arbetsrelaterad **STRESS**.

kollegor? Hur blir det med gemenskapen och lärandet mellan kollegorna? Hur bedrivs systematiskt arbetsmiljöarbete med kontorsarbetare som utför sina arbetsuppgifter hemma i sängen, på ett tåg eller på ett café? Och hur ska inspektörerna bära sig åt för att tillsyna arbetsmiljöer som finns lite överallt?

Forskning visar att många förfors av upplevda fördelar och möjligheter med att jobba på distans, exempelvis att slippa jobbiga kollegor, att chefen lägger sig i vad du gör och det dåliga kaffet. Annan forskning visar att personer som arbetar på distans får svårare att göra karriär jämfört med kollegor som är synligare för chefen. Distansarbetare tenderar även att sakna det spontana umgänget som uppstår mellan kollegor på en arbetsplats och att känna sig ensamma.

**NORMER** och attityder förändras ständigt, och det **GÄLLER** även distansarbete.

Normer och attityder förändras ständigt, och det gäller även distansarbete. En undersökning som Futurion lät göra (2017) visar att inställningen till att arbeta hemifrån har förändrats. År 2001 tyckte 28 procent att mer arbete hemifrån var en bra idé medan 30 procent tyckte att det var en dålig idé. År 2016 hade andelen som anser att idén är bra sjunkit till 20 procent och andelen som tycker att det är en dålig idé ökat till 35 procent.

I den gamla kontorsmiljön, mellan surrande skrivmaskiner och askfat, pratades det om trivsselfrågor. Idag heter samma sak psykosociala arbetsmiljöfaktorer eller organisatorisk och social arbetsmiljö. Kärnan i diskurserna då och nu är dock densamma: umgänge, gemenskap och socialt stöd på jobbet är viktiga saker, och de är inte mindre viktiga i det digitaliserade och gränslösa arbetslivet som inte längre tvingar oss till arbetsplatsen.

#### Lästips:

Futurion (2017): Oro och rädsla – en rapport om svensk arbetsmarknadsopinion. Rapport 2017:4.

Vilhemson B, Thulin E (2016): "Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden" i New Technology, Work and Employment 31:1.

**Carin Håkansta** fil.dr i arbetsvetenskap, Karlstads universitet.







# Lojal – mot vem?

På arbetsplatser befinner vi oss i ett **KORSDRAG** av både formella och informella lojaliteter. Vem eller vilka borde vi egentligen vara lojala mot?

**JONAS AXELSSON** har forskat om lojaliteternas betydelse.

TEXT Jonas Axelsson

**M**ed vissa företeelser är det så, att man inte upptäcker hur utbredda och omfattande de är förrän man börjar titta närmare och reflektera över dem. En sådan företeelse är lojalitet.

Lojalitet är inte unikt på så sätt, utan det går att peka på tillit som ett liknande och näraliggande fenomen. Både lojalitet och tillit är så självklara delar av våra mänskliga liv, att de därför kan vara svåra att få syn på. Detta innebär att både lojalitet och tillit också är fenomen som ofta verkar mer än de syns. De kan spela avgörande roller, men ändå inte skrika ut sin närvaro och dra uppmärksamhet till sig. Vad gäller tillit så har det dock inom forskningen, sedan 1980-talet ungefär, skett en explosiv tillväxt av studier i ämnet. Tillitsforskning har blivit ett tvärvetenskapligt forskningsfält i sig självt, och att hävda att tillit är ett grundläggande socialt fenomen

är idag okontroversiellt. Med lojalitet är det annorlunda. Det är absolut inte så att lojalitet är ett utforskat område, men lojalitetsforskningen är splittrad och fragmentariserad. Det verkar inte heller som om forskare är särskilt intresserade av att skapa mer övergripande och sammanhängande teorier om lojalitet. Vissa forskare tar exempelvis upp kunders lojalitet till företag, andra diskuterar djupgående frågor om lojalitetens roll inom etiken, men få forskare jobbar med helhetsbilden av lojalitet. Det som särskilt fattas i forskningen är, enligt min mening, en förståelse för lojalitet som en fundamental dimension i mänskliga relationer och i samhället. Alltför ofta används begreppet lojalitet som en ”restkategori” där sådant placeras som svårigen kan behandlas med andra begrepp.

Jag och min kollega Markus Arvidson har under tio års tid fört en liten kamp för att arbetslivsforskningen, men även samhällsvetenskapen generellt, i högre grad ska sätta sökluften på fenomenet lojalitet. Vi menar att



Teckning av av Ulf Lundkvist.

lojalitet skulle vara ett tema som borde vara ett självklart inslag när till exempel den organisatoriska och sociala arbetsmiljön diskuteras. När vi har försökt få en helhetsbild av lojalitet – där mängder med olika former av lojalitet kan ingå – har vi kommit fram till att lojalitet är ”en bindning till något specifikt”. Det ”specifika” kan variera oerhört – det kan vara ens familj, ens arbetsplats, ens fotbollslag, ens nation, ens livsåskådning, ens profession eller kanske ens egna själv (uppräkningsen skulle kunna fortsätta). En sådan här ”binding” innebär oftast känslor och engagemang, men behöver inte nödvändigtvis göra det.

### JURIDISK LOJALITETSPLIKT

Det lättaste att associera till när lojalitet och arbetsliv behandlas, är förstås den juridiska lojalitetsplikten som är en del av anställningsförhållandet. För den anställda innebär ju denna plikt bland annat att man inte får tala illa

om organisationen utåt, eller syssla med konkurrerande verksamhet. När lojalitetsplikten uppfylls på oproblematiskt

Varje  
ANSTÄLLNING  
innebär en lojalitets-  
konflikt; en kon-  
flikt som är särskilt  
FRAMTRÄDANDE  
i välfärds-  
organisationerna.

och oreflekterat sätt – som den ofta gör – kan man tala om en lojalitet och bindning utan särskilda känslor och engagemang.

Detta är en gnutta paradoxalt och alltför lite uppmärksammat i forskningen om lojalitet! Lojalitetsplikten spelar verkligen en avgörande roll, så mer forskning – till exempel om hur plikten upplevs av anställda i ett arbetsmiljöperspektiv – är befogad. Intressanta frågeställningar berör till exempel våra nya möjligheter och frestelser att vara illojala i och med sociala medier. Idag kan vi med några klickanden sprida åsikter och information som inte arbetsgivaren

I ett  
sådant här  
korsdrag dras  
SAMVETET in – det  
blir en samvetsfråga  
hur man ska hantera  
OLIKA krav.

vill att vi sprider. Hur påverkar dessa nya möjligheter våra uppfattningar om lojalitetsplikten? Trots det intressanta med sådana frågeställningar är ändå forskning om de mer informella lojaliteterna ännu mer spännande, vill jag hävda.

Vad är det då som gör lojalitet (och särskilt informell lojalitet) så intressant, till exempel i ett arbetsmiljösammanhang? Det särskilt intressanta är att lojalitet till sin natur är skapare av spänningar, dilemman och konflikter. Den amerikanske juristen George P. Fletcher har i en klassisk studie hävdat att lojalitet är partiskhet, att ta ställning för något. Och att ta ställning för något innebär alltid att det finns något annat man inte tar ställning för. En viss lojalitet innebär således alltid ett bortväljande av något man inte är lojal mot. Två exempel: Om jag är lojal mot min arbetsplats så är jag inte lojal mot andra arbetsplatser; om jag är lojal mot mitt fotbollslag, så finns det samtidigt andra fotbollslag som jag inte är lojal mot.

I Fletchers resonemang är steget från lojalitet till lojaliteter kort. Det finns många olika saker som det är möjligt



LOJALITETSKONFLIKTER  
INVOLVERAR SAMVETET

Teckning av av Ulf Lundkvist.

att vara lojal mot – därför är det viktigt att betona lojalitet i plural: lojaliteter. Och från lojaliteter är steget också kort till lojalitetskonflikter, eftersom olika lojaliteter ofta drar åt olika håll.

### LOJALITETSKONFLIKT

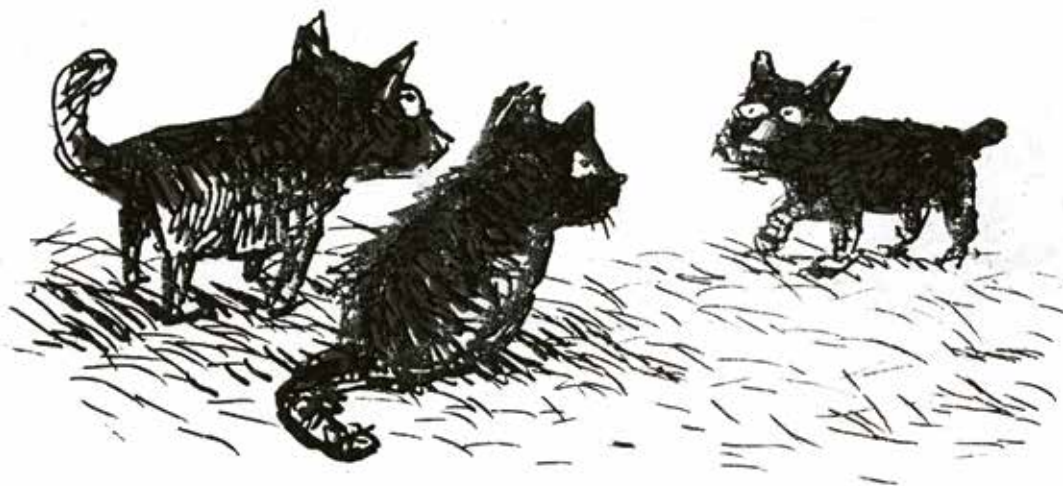
Lojalitetskonflikt kan låta dramatiskt, något som förekommer undantagsvis på arbetsplatser. Men i själva verket är lojalitetskonflikter, av varierande grad, helt naturliga inslag i arbetsmiljön. Barbro Lennéer-Axelson och Ingela Thylefors har i sin spridda lärobok om konflikter sammanfattat detta på kärnfullt sätt.

”Varje anställning innebär en lojalitetskonflikt; en konflikt som är särskilt framträdande i välfärdsorganisationerna. Där förväntas man stå för sin yrkeskompetens, vara lojal mot

arbetsgivaren och sitt samhällsuppdrag på samma gång som det finns starka lojaliteter till brukare av olika kategorier. Dessutom fordras en anpassning till kollegor och arbetskamrater. Var och en står mitt i en lojalitetskonflikt som inte går att upplösa.” (Lennéer -Axelson & Thylefors 2013, s 139)

I citatet finns ett särskilt fokus på arbete inom välfärdsor-

en mellanstadielärare. Här finns lojaliteten till eleverna, att dessa ska lära sig så mycket som möjligt. Det finns också en lojalitet till elevernas föräldrar. Skolledningen kräver sin lojalitet – till exempel genom att administrativa uppgifter ska genomföras. Som om inte detta vore nog kan läraren ha lojalitet till sin profession som kan upplevas som hotad i och med all administration. Slutligen har läraren ett



Teckning av av Ulf Lundkvist.

ganisationer, men även andra former av anställningar har inbyggda lojalitetskonflikter. Så fort jag har arbetskamrater och en chef så uppstår lätt frågan om det viktigaste är att vara lojal mot kamraterna eller mot chefen. Och att lojalitetskonflikter finns är inget att beklaga. Det går knappast att tänka sig en arbetsplats utan lojalitetskonflikter – för skilda lojaliteter, och därifrån härledda lojalitetskonflikter, hör till om man är människa. Den avgörande frågan blir hur de hanteras.

Lojalitetskonflikter innebär självklart ofta belastningar och stress – och det vore givande att göra mer kopplingar mellan temat lojalitetskonflikter och stressforskning. Ett intressant område att fokusera på är lojalitetskonflikter inom skolans värld. Det kan tyckas som om Lennéer -Axelson och Thylefors lyfter upp många lojalitetskonflikter i sitt citat, men inriktar vi oss på skolan skulle vi kunna nämna ännu några fler, menar jag.

Vi kan tänka oss den komplexa lojalitetssituationen för

eget privatliv som också innebär lojaliteter som påverkar personen.

I ett sådant här korsdrag dras samvetet in – det blir en samvetsfråga hur man ska hantera olika krav. Det typiska för just lojalitetskonflikter är att de involverar samvetet. Lojalitetskonflikter drabbar oss på djupet. Därför är det rent mänskligt spännande att veta mer om dessa konflikters finmekanik. Det är alltså inte bara vetenskapligt värdefullt.

#### Lästips:

Fletcher, G. P. (1995) *Loyalty: an essay on the morality of relationship*. Oxford: Oxford University Press.

Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I. (2013). *Konflikter: uppkomst, dynamik och hantering*. 2. utg. Stockholm: Natur & kultur.

Jonas Axelsson, fil.dr i arbetsvetenskap vid Karlstads universitet.



# #Metoo är komplext

TEXT Leif Jacobsson

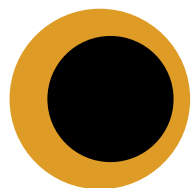
Metoo-rörelsen berör arbetsmiljöfrågorna. Metoo är också komplext. Det menar Nora Bateson oberoende SKRIBENT, filmare och föreläsare, tillika ledare för forskningsinstitutet The International Bateson Institute – en forskningsgrupp som arbetar med transkontextuell FORSKNING med inriktning på LEVANDE system. Institutet har sitt säte i Stockholm. Leif Jacobsson inleder med en introduktion till hennes tänkande byggd på en nyligen genomförd intervju.



å rörelser har under senare år fått en sådan genomslagskraft som metoo-rörelsen. Den fick stor internationell spridning sedan skådespelarskan Alyssa Milano uppmanat alla kvinnor som ofredats sexuellt att svara på hennes

tweet med orden "me too". I Sverige reagerade kvinnor verksamma inom ett stort antal professioner med upprop riktade mot sexuella övergrepp och trakasserier inom deras bransch. Även inom fackföreningsrörelsen gjordes ett upprop underskrivet av 1501 kvinnor, både förtroendevalda och anställda, under namnet #inteförhandlingsbart.

I texten *#Metoo är komplext* redogör den från akademisk forskning fristående systemteoretikern Nora Bateson för sin syn på me too-rörelsen och problemet med sexuella trakasserier. Är vissa arbetsplatser mer sårbara för sexuell exploatering än andra? Bateson menar att vi gärna vill tro att exempelvis ett företag som leds av en stark kvinnlig företagsledare som infört lika möjligheter för män och kvinnor på kontoret med nödvändighet är bättre än mer ojämlika arbetsplatser. Men samtidigt kan vi se det i ett större sammanhang: företaget kanske producerar t.ex. T-tröjor som kräver en teknologi som i sin tur bygger på exploatering. Vilka typer av företag är egentligen mest destruktiva?



Är VISSA arbetsplatser mer SÅRBARA för sexuell exploatering än andra?

Nedanstående text av Nora Bateson visar hur metoo-rörelsen kan förstås i flera dimensioner. Batesons systemteori betonar samspelet mellan och inom levande system. Dagens värld kännetecknas av en ökad polarisering. Ett sätt att styra bort från en sådan utveckling är att belysa frågornas komplexitet och historia. Det är något som kännetecknar Batesons texter. De rör sig hela tiden över gränser, såväl ämnesmässiga som stilistiska.

Nora Bateson menar att det inte är en tillfällighet att

metoo-rörelsen uppkommit just nu. Den har framträtt i en tid då mycken annan exploatering också pågår i världen. Speciellt i USA, med bl.a. dödsskjutningar av svarta, ett ökande välståndsgap och en fortgående förstörelse av ekologin. Bateson hävdar att me too-rörelsen står i samklang med en större aktuell fråga: "Hur kan vi som människor utvecklas på ett sätt som kan tillåta oss att överleva?"

## #Metoo är komplext

**Samma vecka som #me too-historien växte till en kulturell tsunami postade min make ett fotografi av oss två kyssande varandra ömt och med passionerad kärlek. Den bilden innehöll det mest kraftfulla budskap han kunde ha förmedlat till världen.**

Under min levnad har jag blivit ofredad, skymfad, våldtagen under pistolhot, bedragen och förminskad. Jag har också blivit älskad. Det finns alltför många landminor när gäller det här ämnet för att jag någonsin ska kunna ta upp dem alla. Men jag skulle vilja bidra med några idéer till det pågående samtalet.

### KOLONIALA SPÖKEN

Vi lever i en värld som lovprisar "erövrare". Vi kallar det ambition, ledarskap, seger. De varsamma och milda blir förtrampade, medan de aggressiva klättrar upp till toppositioner. Erövrarna tar för sig. Just nu ställs alla former av exploatering inför rätta. Hela ekologin, innefattande alla varelser utom ett fåtal förmögna människor, är förslavad. Våra kroppar har tagits ifrån oss utan tillstånd. Jag skulle vilja hävda att vår egen och tusentals andra arters överlevnad är kopplad till ett våld som härrör från samma blinda fläckar som våldtäkt och sexuellt utnyttjande.

Att komma ut ur detta destruktiva mönster handlar inte om att reda ut den röra som vi hamnat i. Det handlar om att lyfta sig över den. Jag är inte säker på att vi kan upphäva den, eller lösa den, inte heller ordna upp den. Vi har inte tid. Snabb förändring är för handen.

De celler i min kropp som känner smärtan av att ha blivit utsatt för ett sexuellt övergrepp sträcker sig tillbaka



till min mor, hennes mor, hennes mor före henne, och oräkneliga generationer bakåt. Jag har väntat åtminstone tusen år på att detta ögonblick ska inträffa. Jag vill inte uppleva att det förloras i en polariserande uppvisning av ”vi” mot ”dem”.

Till alla dem som har funnit en känslighet för att verkligen se varandra och som älskar varandra bortom stereotypernas begränsningar säger jag ”tack”. Visa oss vägen.

### METOO ÄR KOMPLEXT

Å alla tidigare och kommande generationers vägnar skulle jag vilja skänka det här ögonblicket dess tillhöriga komplexitet. Den lins genom vilken vi ser denna möjlighet fordrar att det sker en omkoppling mellan att zooma in och zooma ut, mellan att vi koncentrerar oss på individuellt beteende och samtidigt tar i beaktande de samhälleliga, kulturella- och systemiska mönster som vi alla är fångade i. Om diskussionen förloras i enskilda individers brott kommer vi att förlora möjligheten att ta itu med de systemförändringar som vi behöver. Men samtidigt: om vi förlorar oss i systemet kommer vi att mista den vitala känslan av personligt ansvar som också behövs. Båda är absolut nödvändiga.

Låt mig säga redan i början av det här budskapet att *motsatsen till komplexitet inte är enkelhet – det är reduktionism.*

I förbigående vill jag säga att ta en genväg genom komplexiteten aldrig är en god idé. Det gör livet komplicerat. Komplicerat och komplext är inte samma sak. Komplexitet liknar en ocean; hel och levande med en vitalitet som genereras genom inbördes beroende relationer och processer. Det som blir komplicerat är när du bryter ner dessa förhållanden till delar och försöker kontrollera dem, som fallet är med bekämpningsmedlen på vår mat och de medicinska och ekologiska *konsekvenser av konsekvenser* som användandet av dessa bekämpningsmedel har skapat.

Det krävs komplexitet för att möta komplexitet. Om vi är ute efter snabba lösningar på våra frågor och polära nedärvda idéer så kommer vi att finna dem, och de kommer inte att duga till att bygga nya livsvägar på. Men, om vi kan börja att kännas vid komplexiteten i våra egna identiteter kan vi kanske ha förmåga att känna igen samma sak hos andra, och därmed ödmjukt träda in i en annan nivå av ömsesidig respekt.

Som en illustration, betänk komplexiteten av systemiskt missbruk i samhället och dess likhet med det som ekolo-



Metoo-event i Uppsala 22/10 2017. Foto: Kajsa Hartig, CC-BY.



Kornvallmo (Papaver rhoeas). Foto: Jim Löfgren.

giskt kännetecknar en ocean eller en skog. Fråga dig: ”Var är skogen?”. Är den i jorden, växterna, djuren, bakterierna, eller bäckarna? Skogen existerar i relationen mellan alla dessa levande varelser. På samma sätt vitaliseras mönstren av missbruk i vårt samhälle av en kombination av sammanvävda aspekter av kultur som håller dem på plats – och håller oss i sitt grepp.

För att handskas med den röra som har blivit vårt genus-krig måste vi förstå dess komplexitet. Det är inte möjligt att extrahera våra beteendemönster från historiens blandade brygd, från kulturen, från media, från ekonomi, politik eller för den delen från medicin och psykologi. Dessa institutionella sammanhang jäser och smälter samman till det vi kallar samhället. Som individer har vi lärt oss att göra vår värld begriplig innanför de begränsningar som denna värld definierar. Nu är det svårt att veta var förståelsen av våra egna identiteter börjar och hur de genomsyras av vår sociala kontext.

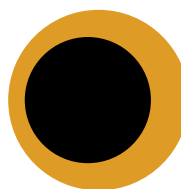
#Metoo har potentialen att initiera en förändring av livsvillkoren för oss alla och öppna möjligheter att lära oss att respektera oss själva och andra med en vidare, djupare förståelse. Att påbörja detta är att förstå hur viktig identitet är för det här ögonblicket. Och att identitet formas inom ramen för många olika sammanhang inklusive språk, utbildning, finanser, kultur, politik, religion, lagar, ras, generationer, genus ...

Som en konsekvens av det här är varken genus eller sam-

tycke binära. Båda dessa är faktorer i metoo-diskussionen. För att komma till en annan nivå i diskussionen behöver denna komplexitet beaktas.

## GENUS

För det första: genus är komplext. Att reducera genus till en enkel manlig/kvinnlig binär är nonsens. Jag säger något alla redan vet. Därför kan det inte sägas tillräckligt ofta och högt. Var och en av de sju miljarder mänskliga varelserna på den här himlakroppen har olika uppsättningar av kromosomer. Var och en av oss erfar olika aspekter av oss själva när vi interagerar med olika personer. Det är uppenbart. Vi vet alla att med vissa människor känner vi oss mer självsäkra, eller vackra, eller feminina, eller nyfikna ... och tillsammans

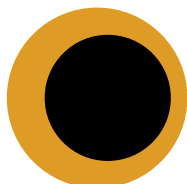


Att PÅBÖRJA detta är att kännas vid hur viktig identitet är för det här ÖGONBLICKET.

med andra känner vi oss blyga, eller intelligenta eller ... När någon frågar: ”Vem är du?” – Ja, då ska frågan egentligen grundas i vem du är tillsammans med, var du är, i vilken punkt i livet du är, i vilket sammanhang.

För mig beror genus också på en mystisk kombination av synliga och osynliga kontextuella processer. Jag kan vara självsäker och jag är sårbar. Ibland är jag en perfekt blomma i min älskades starka armar, vid andra tillfällen är han en liten farkost på vågorna av min ocean. Enligt min erfarenhet är ingenting av det här med genus något statistiskt eller förutsägbart.

Var och en av oss ERFAR  
olika aspekter av oss själva  
när vi INTERAGERAR med  
olika personer.



Låt det förbli så. Låt oss förbli komplexa i våra genus. Låt oss finna vår väg till varje interaktion i vardagen och lära oss att vara mer villiga att hamna i samklang med de föränderliga formerna i vårt eget landskap. Den känslighet som vi utforskar kommer att leda oss i riktning mot en bättre varseblivning gentemot dem som finns runt omkring oss. Att lära oss, till och med en liten bit mer, om hur vi läser vårt eget föränderliga själv är en tillgång om vi ska kunna förstå vår omvärld.

Jag vill inte bli låst vid det binära. Och även om jag är definierad av den manligt/kvinnliga polariteten kan jag inte stanna där. Relationens hela sammanhang betyder mer än en etikett. Jag vill inte höra något om hur ”män är” eller hur ”kvinnor är”. Det finns inget sådant. Genus är vad som händer mellan människor i interaktion och möten.

### SAMTYCKE ÄR OCKSÅ KOMPLEXT

Vad är det som gör att vi vill ha varandra? Handlar det om kemi? Är det kulturellt betingat? Är det fråga om ekonomi? Eller är det istället politiskt? Är det... naturligt? Vad betyder naturligt?

Samtycke har blivit torgfört som en enkel åtskillnad mellan ”ja” och ”nej”. Det är ett misstag. Vartenda ”ja” sägs i något sammanhang. Vartenda ”nej” sägs i något sammanhang. Vilket sammanhang det handlar om har betydelse.

När jag säger att samtycke är komplext antyder jag på intet sätt att det är onödigt. Inte heller innebär det att offren skulle vara skyldiga. Inte alls. Det jag säger är att samtycke är mer än ”ja” och ”nej”, och att utan någon

Flodlandskap. Tuschteckning tillskriven Tensho Shubun. Credit line: Honolulu Museum of Art, Purchased with funds the Robert F. Lange Foundation, 1992 (7021.1).



djupare förståelse av det sammanhang i vilket samtycket uttrycks kommer rättfärdiganden att göras som kommer att sära alla inblandade. Att dessutom reducera samtycke till något binärt lämnar ett omfattande område av kryphål som kan och har använts av människor mot varandra. Det binära samtyckets stelbenthet tvingar den väldiga rymd inom vilken våra interaktioner utspelas in i inskränkta historier och statistik som inte kommer att hålla för att förstå en större sanning.

Hur många kvinnor har haft sex med sin man när de egentligen inte ville det (och vice versa) därför att de kände att de behövde tillfredsställa honom för att familjen skulle hålla ihop? Är det samtycke? I rättsliga termer ja. Men, i verklig-



heten i sovrummet, nej. Frågan om samtycke berör frågan om ekonomisk överlevnad vilken är en mörk brygd av kultur och historia som dröjer sig kvar i explicita och icke-verbala, icke-medvetna sätt. Jag är inte säker på när ett ja är ett ja, och ett nej är ett nej. Utan att ta sammanhanget i beaktande blir skillnaden mellan ömsesidig lust och en transaktion otydlig.

Hur många människor har blivit förförda av en students brusande hormoner eller av någon anställd vars klättrande i systemet var det som betingade kärleken? Var den förförelsen ömsesidig?

Det finns många lockelser i kulturella och ekonomiska kontexter. Och de är tilltrasslade. Att finna en klar definition eller regelbok för samtycke är ingenting som låter sig göras på ett enkelt sätt. Samtycke är snarare någonting som noggrant behöver avgöras mellan potentiella partners som är medvetna om den stora mångfalden av inflytanden som bidrar till situationen.

Hur kan man veta när det finns samtycke? Vad är riktlinjerna för respektfullt samspel mellan människor?

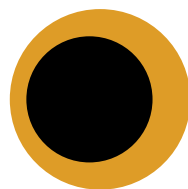
I det här ögonblicket, när våra hjärtan brister av de ändlösa historierna om sexuella övergrepp som vi får höra talas om genom #metoo är det absolut nödvändigt att vi erkänner att vi inte har en klar regelbok. Det finns ingen standard. Till vissa människor kan man inte säga ett "nej" tillräckligt bestämt medan andra med lätthet tycks kunna läsa signalerna för ömsesidig åtrå eller bristen därav. Parallellt med alla de intrång i mitt privatliv som jag upplevt har det också funnits människor som har hedrat kommunikation, verbal och icke-verbal.

Den historia vi alla bär med oss är förorenad av gamla giftiga vanor. Våra lustar är ointelligenta. Vi är i fritt fall tvärs över en canyon av oskrivna manuskript.

## KÄNSLIGHET

Känslighet för varandras komplexitet är respekt. Vad vi måste beakta är att vi alla är i det här tillsammans, att de gamla spåren är falska och att de nya vägarna nästintill är osynliga. Det är vad som behövs. Vi vet helt enkelt inte hur vi kan veta. Men vi vet att sexuellt utnyttjande är oacceptabelt.

Framtida generationer behöver inte bära några fler trauman än de vi redan har sadlat på deras ryggar. "Erövringen" måste upphöra. Bristen på respekt måste



Vi är i FRITT FALL tvärs över en canyon av OSKRIVNA manuskript.

få ett slut. Samtycke är mer än "ja" och "nej". Det krävs kommunikation och uppriktighet för att möjliggöra ömsesidigt lärande och för att uttrycka respekt på nya sätt.

Det kommer inte att finnas några formler

Inga riktlinjer kommer att vara tillräckliga

Varje person är nu kallad att uppmärksamma varje relation och varje samspel

Skapa nya språk

Bringa i samklang. Försiktigt

Det är möjligt

Att mäta utsulten sexuell lust är underbart... men just nu bär "rätten" att mäta sådan lust med sig ett förändrat ögonblick där en ny era av sexualitet framträder. Terrängen är föränderlig, förhoppningsvis mot en bättre värld i vilken sexualitet kommer att bringa mer glädje och mindre skada.

Ansvar för att förändra vår systemiska kulturella patologi runt sexuellt utnyttjande tillkommer var och en av oss. I varje ögonblick, varje dag. Vi bär alla våra mödrars och fäders ärr. På samma sätt bidrar vi alla till de villkor i vilka nästa generation kommer att förstå de här sakerna. Vi är förstörda. På något sätt genom vår förstörelse och våra blinda fläckar måste vi finna nya vägar till att respektera och uppskatta varandra, vi måste kunna ge och få ömhet, kärlek och passion.

Att inte vilja kännas vid de socio-kulturella och ekonomiska sammanhang där detta ömsesidiga lärande och upptäckande behövs är farligt. Att utmana dessa kontextuella fällor är r(evolution).

Nora Bateson, är ordförande i The International Bateson Institute.

Originalets titel: #Metoo is complex.

Översatt till svenska av Leif Jacobsson.



TCO:s ordförande Lennart Bodström i samtal under TCO-kongress 1976. Foto: Björn Myrman. Fackförbundet ST:s arkiv, TAM-Arkiv.





Lärares arbetsmiljö. Foto okänd. Lärarnas Riksförbunds arkiv, TAM-Arkiv.

BILDER av arbetsmiljön. På TAM-Arkiv finns många fotografier som belyser arbetsmiljöfrågans nutid och förflutna. Redan på 1940-talet instiftades s.k. företagsnämnder. Det var ett första steg mot ökat inflytande för de anställda på företagen. Sedan kom MBL (Medbestämmandelagen) på 1970-talet. Det innebar att arbetsmiljön och frågan om demokratin på arbetsplatsen kom i fokus. Bland de drivande under denna tid märks bl.a. TCO:s ordförande Lennart Bodström som här avbildats på en kongress 1976.

Företagsnämnd på restaurang, 1950-talet. Foto: Foto-Hernried. TCO:s arkiv.



Yrkesinspektion 1973. Foto Björn Myrman. Fackförbundet ST:s arkiv, TAM-Arkiv.



# Facklig K för arbetsmiljön

TEXT Leif Jacobsson, TAM-Arkiv.



nsiktena är bekanta. Gamla TCO-ordföranden blickar ner mot mig från båda väggarna. De är avmålade och tavlorna hänger i ett av sammanträdesrummen i TCO-huset i centrala Stockholm. Mitt emot mig sitter Ulrika Hagström – utredare på TCO i frågor om arbetsmiljö och lika möjligheter i arbetslivet. Hur kommer det sig att målningarna hänger just här? Det visar sig att de inte har varit i rummen så länge:

– De har tidigare suttit i styrelserummet, förklarar hon.

Det var när den nuvarande ordföranden Eva Nordmark tillträdde för sju år sedan som hon beslöt att förflytta den stora mängden huvudsakligen manliga företrädare till de mindre sammanträdesrummen istället.



# AMIP

Hur jobbar TCO för att **FÖRBÄTTRA** arbetsmiljön? Ulrika Hagström – **TCO:s** utredare på området – berättar här hur TCO idag **ARBETAR** med arbetsmiljöfrågorna.

Eva Nordmark driver jämställdhetsfrågorna. Ulrika Hagström likaså. Den senare började arbeta på TCO vid millennieskiftet 2000. I botten är hon utbildad sociolog. Jag är intresserad av att veta mer om hennes arbete med

Ulrika Hagström. Foto: David Bicho



arbetsmiljöfrågor. Vad har hon jobbat med hittills?

Ulrika berättar om hur ohälsotalen ökade i Sverige efter

90-talets nedskärningar i den offentliga sektorn. När hon började på TCO fick hon arbeta med att utreda orsakerna till den ökningen. Det s.k. "gränslösa arbetslivet" – att allt fler fick möjlighet att arbeta hemifrån – var då ett nytt fenomen. Och det uppstod problem med att vissa arbetade mycket övertid som de sedan inte fick betalt för. Sedan har hon arbetat med jämställdhetsfrågor, frågor som hon delvis fortfarande jobbar med samtidigt med arbetsmiljöfrågan. Hur går hennes arbete till rent praktiskt?

Ulrika **BETONAR** vikten av att det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete på **ARBETSPLATSEN**.

TCO vill gärna få fram nya intressanta rapporter, berättar hon. Under perioder då det funnits krafter som velat ta bort LAS (Lagen om anställningsskydd) har det varit intressant att undersöka hur vanligt det är att man inte kan säga upp folk på grund av LAS. Och då ser



TCO-reklam i släptåg efter ett flygplan under 1964 års TCO-kongress. Foto: Björn Myrman. TCO:s arkiv, TAM-Arkiv.

På en ARBETSPLATS där det går till på det sättet kan man se att de anställda är FRISKARE, hävdar hon.

man att det är ett väldigt litet problem för arbetsgivare i praktiken, menar hon. En sådan rapport använder TCO

sen för att stärka argumenten för att bibehålla LAS.

Ett annat exempel är ”pappaindexet”. När TCO gjorde ett sådant, så använde de sig av Försäkringskassans insamlade data över hur stor del av föräldraledigheten som används av män. Bland dessa fakta återfinns en redovisning över varje län i Sverige. Lokala tidningar tycker då ofta att det är roligt att skriva om hur det ser ut i just deras län. Då kan TCO haka på och förklara att organisationen tycker att det är viktigt med ytterligare en reserverad månad för att få en mer jämställd arbetsmarknad, menar Ulrika.

#### MEDBESTÄMMANDELAGEN

TCO och LO satte mycket stora förhoppningar till Medbestämmandelagen (MBL) när lagen kom 1976. Hur har det gått sen? Ulrika är inte helt insatt i frågan, säger hon. Men hon tror att det idag är fler som väljer att ha ”samverkan” med arbetsgivaren istället för tydliga MBL-möten. Är det här en utveckling som diskuteras på TCO-kansliet?

– Nej, vi har faktiskt inte haft någon diskussion om MBL på våra kanslimöten då vi diskuterar aktuella politiska frågor, svarar Ulrika.

MBL diskuteras alltså inte mycket.

Men samtidigt är inflytandefrågor något det talas om inom TCO. Inflytande har länge varit en viktig faktor för hälsa i arbetet, som ytterligare aktualiserades med de två år och några månader gamla föreskrifterna om *Organisatorisk och social arbetsmiljö* (OSA-föreskrifterna). Innan dessa föreskrifter kom till talade man om psykosocial arbetsmiljö. Det innebar att det blev ett fokus på individen. I den nya lagstiftningen utgår man från brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön istället. TCO menar att det är en viktig skillnad.

Kan då Ulrika ge några exempel på ett gott arbetsmiljöarbete? Hon berättar att Unionen varje år delar ut utmärkelsen *Guldnappen* till en arbetsplats som på ett föredömligt sätt arbetar för ett föräldravänligt arbetsliv. Och hon tror att de verksamheter som tilldelas Guldnappen är arbetsplatser som är bra på arbetsmiljöarbete också. Dessa arbetsgivare är intresserade av att föra en dialog med sina arbetstagare om vad som kan förbättras på arbetsplatsen, säger hon.

Den sämsta arbetsmiljön förekommer på mindre arbetsplatser där det ofta är svårare att hitta någon som vill ställa upp som skyddsombud eller facklig representant. Ulrika betonar vikten av att det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen. Att man undersöker ”hur är det?”, ”Är det något på arbetsplatsen som kan förbättras?”. Sedan bör man regelbundet följa upp arbetet. På en arbetsplats där det går till på det sättet kan man se att de anställda är friskare, hävdar hon.

Men sen kan det finnas små arbetsplatser där det bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete utan att det kallas så. På vissa mindre enheter inom t.ex. vården kan man se att det är ett lägre sjukskrivningstal för att de anställda blir mer sedda av arbetsgivaren. Om man har färre anställda per chef kan det vara en ”friskfaktor”. En nackdel med större arbetsplatser är att det kan bli mer otydligt i organisationen med ansvar och prioriteringar.

Vilka är de viktigaste utmaningarna för fackligt arbete idag? Ulrika berättar att det finns två saker som har förändrats på senare tid. Det ena som hänt de senaste 10–15 åren är att det har blivit allt vanligare att skyddsombud stöter på *negativa* attityder från arbetsgivaren i arbetsmiljöarbetet. Det förkom inte så ofta förr i tiden. Den andra viktiga utmaningen är att det blivit svårare att få människor att *ta på sig* fackliga förtroendeuppdrag.

## LIKA MÖJLIGHETER I ARBETSLIVET

Vi övergår till frågan om lika möjligheter i arbetslivet. Jag frågar henne om metoo-rörelsens efterspel. Vad har facket gjort med anledning av metoo? Ulrika berättar att TCO har lanserat en ny handbok till hjälp för förtroendevalda och skyddsombud. Den har tillkommit för att förebygga sexuella trakasserier på arbetsplatsen. Hon berättar att det finns regler i diskrimineringslagen som säger att man ska arbeta förebyggande för att ingen ska behöva

uppleva diskriminering. Lagen säger att man ska främja lika möjligheter för alla oberoende av kön, könsidentitet, sexuell läggning, religion, etnisk tillhörighet, funktionalitet eller ålder. Samtidigt finns det en parallell lagstiftning i arbetsmiljölagens föreskrifter om en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Där lyfts det fram att ingen ska behöva uppleva mobbning eller negativ särbehandling:

Den har TILLKOMMIT  
för att förebygga sexuella  
trakasserier på ARBETS-  
PLATSEN.

– Det som är nytt i den nyutkomna handboken är att vi kombinerar OSA-föreskrifterna med kraven i diskrimineringslagen på förebyggande åtgärder mot diskriminering.

Nu finns det alltså en handbok för fackligt aktiva så att de ska kunna arbeta både förebyggande och agera om något otillbörligt inträffar.

Tror hon på ett samband mellan utvecklingstendensen att de kollektiva rättigheterna för arbetstagarna försvagats medan de individuella rättigheterna (diskrimineringsgrunderna) på senare tid betonats starkare? Hon tror personligen att de två tendenserna inte behöver ha med varandra att göra. Att känslan för arbetstagar-kollektivet försvagats behöver inte ha samband med att t.ex. kvinnor och homosexuella fått det bättre, menar hon. Istället kan de två utvecklingstendenserna ha uppträtt lite parallellt.

Efter intervjun visar Ulrika mig de andra sammanträdesrummen på våning tre i TCO-huset. Även i rummen intill hänger porträtt av manliga ordföranden. Rummen bär namn efter alla TCO:s fem ordföranden sedan 1970. Rummet mitt emot heter t.ex. ”Björn”:

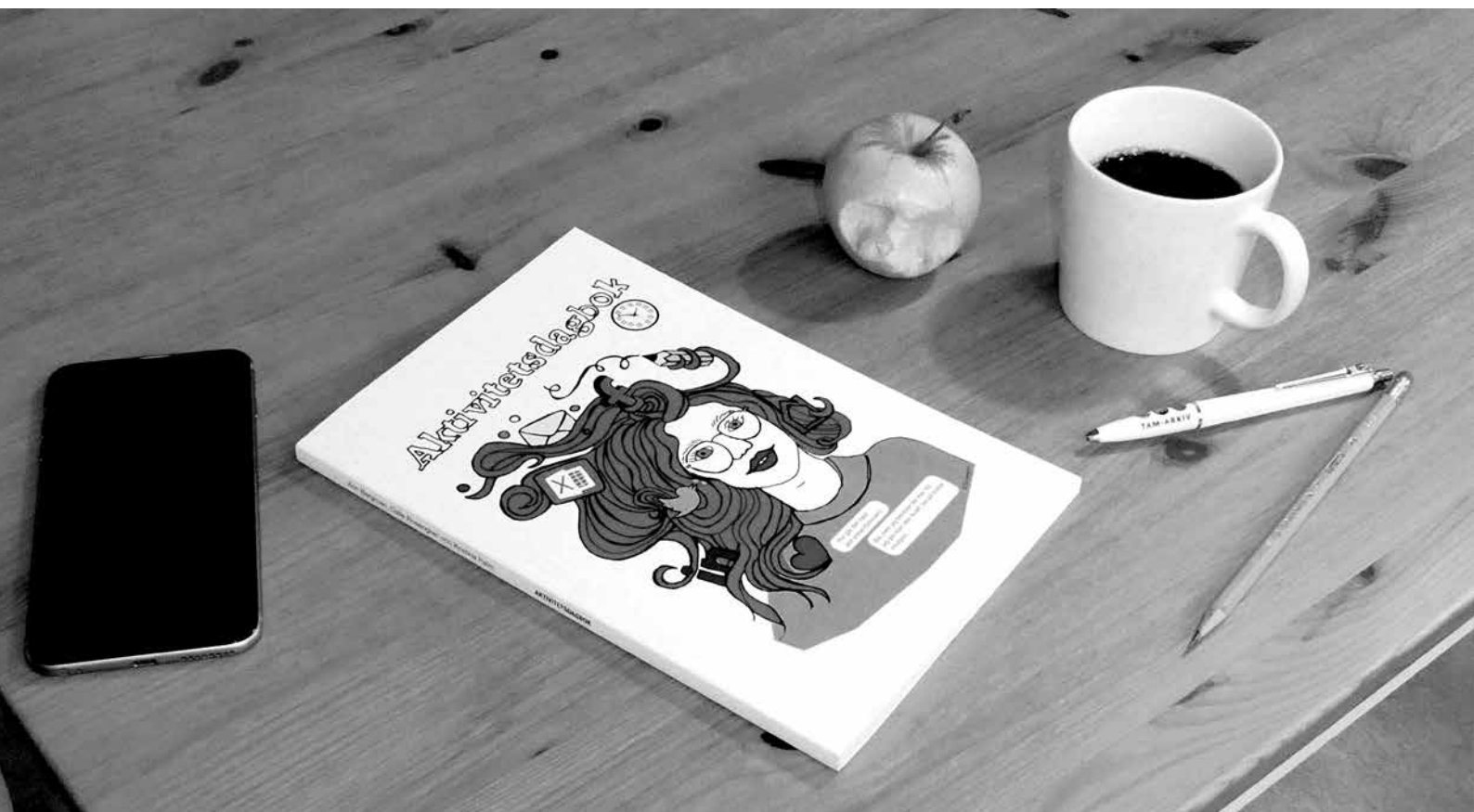
– Det är namngivet efter den tidigare ordföranden Björn Rosengren, berättar hon.

Sedan visar hon mig arbetsmiljön en trappa upp. Där sitter de som numera är ansvariga för TCO:s olika politikområden efter varandra i ett mycket modernt kontorslandskap.

# VARDAGSSTRESSEN i det digitala arbetslivet

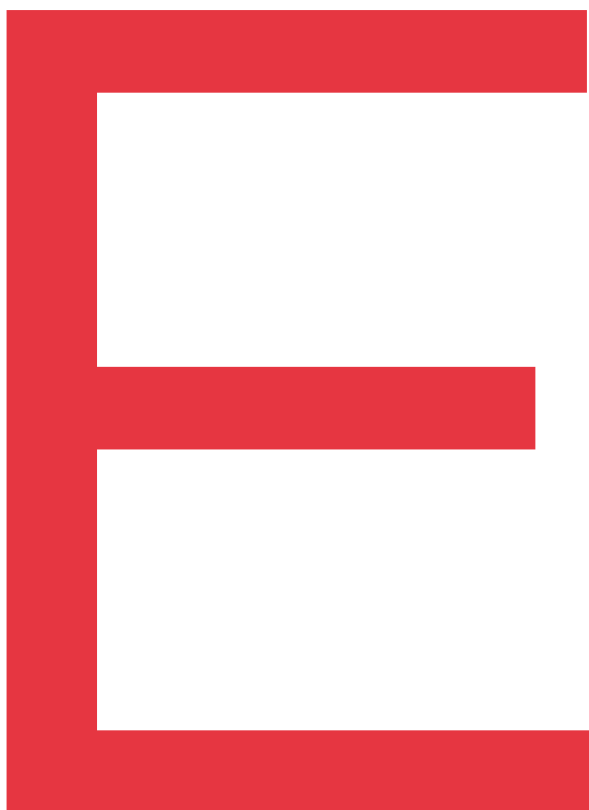
Lever du ett **STRESSIGT** liv? Då är du inte ensam. Många tycker som du, att livet är stressigt. De tycker att det är för **MYCKET** att göra på jobbet, eller att det är **JÄKTIGT** att hinna hem innan dagiset stänger.

TEXT Kristina Palm/Calle Rosengren/Ann Bergman



Aktivitetsdagbok. Foto Per Dahl.





En vanlig bild av vardagslivet är att arbetet följer med hem och att man svarar på mejl på kvällar och helger både för att kolla av och hinna ikapp. Inte lika uttalat är hur privatlivet följer med in i arbetet och hur man är tillgänglig för barnen eller föräldrarna under arbetstid. Inte sällan utpekas den digitala tekniken som boken bakom vardagens stress. Men hur ser egentligen relationen ut mellan vardagsstressen och de digitala aktiviteterna? I en dagboksstudie har vi försökt fånga den.

## STRESS, UTBRÄNDHET OCH ÅTERHÄMTNING

Upplevelsen av stress är ur fysiologiskt perspektiv en signal för att kroppen ska mobilisera sig för fysisk kamp eller för flykt. Men att ta till knytväarna eller lägga benen på ryggen känns sällan som optimala lösningar på dagens stresskapande problem. Istället läggs kraft och energi på att hållbara stressen och fortsätta som vanligt. Att inte lyssna till de signaler som kroppen sänder ut leder slutligen till att det blir för mycket stress, eller snarare för lång tid av stress. Långvarig stress bör undvikas eftersom det försvagar kroppen och kan leda till så kallat utmattningssyndrom.

Det som krävs för att kroppen ska hålla även under perioder av stress är någon form av återhämtning. Geurts och Sonnentag (2006) har identifierat två grundläggande mekanismer som gynnar återhämtning, en passiv och en aktiv. Den passiva mekanismen är kopplad till den direkta frånvaron av krav, d.v.s. återhämtningsprocessen startar så snart kroppen inte längre utsätts för tryck. Den aktiva mekanismen består i det engagemang som läggs i för individen önskvärda aktiviteter, t.ex. träning eller ett biobesök.

## ATT STUDERA VARDAGSSTRESS

I det pågående projektet *Vägar till ett hållbart digitalt arbetsliv* finansierat av AFA Försäkring används bland annat en aktivitetsdagbok. Anställda på tre industriföretag fick under sju sammanhängande dagar anteckna när de under arbetstid



genomförde privatrelaterade uppgifter med digital teknik (t.ex. talade i mobil med sin partner). De fick också anteckna när de utanför arbetstid genomförde arbetsuppgifter med digital teknik (t.ex. svarade på mejl i datorn). Respondenterna antecknade typ av uppgift, tekniken som användes, tidsåtgången, platsen, andra närvarande, syftet och med vilken känsla den genomfördes. Ett dygn delades upp i sju tidszoner. För varje tidszon frågade vi också efter den generella känslan, t.ex. om de var stressade eller hade koll på läget. Här fanns även utrymme för kommentarer. Styrkan med dagboken är möjligheten att fånga aktiviteter och känslotillstånd på mikronivå under längre tid.

Studien är inte uttömmande för att förstå all stress i

arbetslivet. Det har varit gränsöverskridande aktiviteter med digital teknik som vi frågat efter. Dock har också stressorer som inte är gränsöverskridande identifierats.

## STRESSENS ORSAKER, VARAKTIGHET OCH BRYTPUNKTER

Inte i någon av dagböckerna framgår att individens upplevelse av stress spänner över tid och rum utan avbrott. Det kan bero på att personer som upplever konstant stress valt att inte delta men analysen tyder istället på att upp-



VARDAGLIGA familjeangelägenheter som t.ex. att ett barn ringer MITT i ett möte kan SKAPA stress i arbetssfären.

levelsen av stress uppkommer vid separata tillfällen. Att den har sitt ursprung i en mängd olika faktorer kopplat till arbete eller privatliv. Ibland gränsöverskridande ibland inte. Ibland är uppkomsten av stress förbunden med digital teknik och ibland inte.

Vardagliga familjeangelägenheter som t.ex. att ett barn ringer mitt i ett möte kan skapa stress i arbetssfären. Extraordinära händelser, t.ex. husförsäljning kan också stressa. Privatrelaterade stressorer som får gränsöverskridande effekter i arbetssfären är dock analog, snarare än digitala. Exempelvis att inte hinna bege sig från arbetet vid en viss tid när en vän eller familjemedlem väntar, eller att vara tvungen att lämna arbetet fastän man inte känner sig färdig med sina arbetsuppgifter. Dock är den digitala tekniken den kommunicerande länken emellan de två sfärerna, exempelvis ett sms som påpekar att du är sen.

De flesta är tillfreds med sina gränsöverskridande digitala aktiviteter, men däremot kan innehållet i dem eller tiden

de genomförs på, skapa upplevelser av stress. Upptäckten att kollegor skickat mejl sent en kväll en röd dag kan vara stressande, framförallt om innehållet oroar. Somliga upplever kravet att arbeta ikapp på kvällar och helger som stressande liksom att planera morgondagens arbete kvällen innan. Andra menar istället att det leder till att man har ”koll på läget”. Återigen framgår att även analoga aktiviteter stressar. Arbetsrelaterad stress i den privata sfären är ofta ett resultat av att tankarna är kvar på arbetet fast man inte vill.

Trots att studien fokuserar på gränsöverskridande digitala aktiviteter har dagboken genom kommentarer fångat stressorer som inte är någondera. Möten är något som stressar: för många, icke relevanta eller att bli kallad till möte med kort varsel. Tidspress och för mycket att göra är andra stressorer som framträder. De leder i sin tur till svårigheter att ta pauser såsom fika eller lunch i arbetet. Att dessutom arbeta på lunchen är obetalt arbete och därmed både frustrerande och stressande enligt vissa. Stressorer relaterade till digitala aktiviteter är exempelvis arbetsuppgifter som kräver hjälp från andra och att inte hitta information.

Det finns också privata aktiviteter som kan skapa stress i privatlivet. De som anges är dels knutna till familjen, t.ex. att ordna barnkalas, dels extraordinära händelser såsom lägenhetsköp.

Ett av studiens mer oväntade resultat är att individernas känslotillstånd ofta skiftar under ett dygn. Känslorna, både de positiva och de negativa, förefaller kortlivade och växlande. Med utgångspunkt i det har vi analyserat vad som bidrar till ändrade känslotillstånd, med fokus på stress. Oavsett om stressen härrör från arbetet eller från privatlivet utmärker sig tre kategorier. För det första kan sociala relationer bryta stress, t.ex. en middag med en vän. För det andra kan uppkoppling som ger angelägen kunskap bryta stress, t.ex. att få besked om att allt är ok via mejl. För det tredje kan avklarade aktiviteter minska stress, t.ex. kan stressen minska när man klarat av en utbildning. Dessutom finns en fjärde aspekt som inte specifikt har med stressen kopplad till arbetet att göra – helgens inträde.

## RESULTATEN I PRAKTIKEN

De två sfärerna privatliv och arbetsliv är integrerade i varandra, till stor del på grund av digital teknik. Det



Ytterligare en slutsats är att det i första HAND är innehållet i en digital gränsöverskridande AKTIVITET som avgör om man blir stressad.

innebär att inte bara aktiviteter är gränsöverskridande, utan även känslor. När du ser en stressad kollega nästa gång är det inte givet att det har med arbetet att göra. Oavsett orsak kan en första hjälpen-åtgärd vara att ägna dig åt din kollega en stund. Detta är givetvis inte ensamt någon lösning på långvarig stress, men det är en handling som kan bryta ett negativt känslomässigt tillstånd för en stund.

Ytterligare en slutsats är att det i första hand är innehållet i en digital gränsöverskridande aktivitet som avgör om man blir stressad. Det innebär att man bör fundera en extra gång innan man skickar ett mejl med kritik eller en fråga som kan oroa. Speciellt om man skickar mejlet en fredagskväll eller en helgdag. På samma sätt kan den enskilda individen avstå från att läsa

mejl på t.ex. helgen för att undgå att bli oroad och stressad till följd av innehållet.

#### Lästips:

Geurts SAE & Sonnentag S (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scand J Work Environ Health*, 32(6):482-492

Kristina Palm är forskare vid Karolinska Institutet och lektor vid KTH. Hon är projektledare för projektet *Vägar till ett hållbart digitalt arbetsliv* finansierat av AFA Försäkring. Calle Rosengren är lektor vid Lunds Universitet och Ann Bergman professor vid Karlstads Universitet.



# God arbetsmiljö – en rättighet



BAM: Handbok: Bättre arbetsmiljö.

2018. Prevent.

**Hur skapas en god arbetsmiljö? BAM: Handbok: Bättre arbetsmiljö är en uppslagsbok som ger en god och allsidig inblick i hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete bör bedrivas.**

**P**revent är en ideell förening inom arbetsmiljöområdet som – i svensk samförståndsanda – drivs med Svenskt Näringsliv, LO och PTK som huvudmän. Boken betonar att arbetsgivare och arbetstagare bör samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö. Det handlar alltså inte så mycket om att identifiera intressekonflikter. Syftet är att den ska bidra med kunskaper och inspiration till alla som arbetar – eller vill arbeta – med arbetsmiljöfrågor. Prevents handbok i praktiskt arbetsmiljöarbete är en diger volym på 286 sidor. BAM är en uppslagsbok som handlar om psykisk, social och fysisk arbetsmiljö.

Föreskrifterna om *systematiskt arbetsmiljöarbete* anger att arbetsgiva-

ren måste undersöka, genomföra och följa upp verksamheten så att ohälsa och olycksfall förebyggs och att en i övrigt tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Vidare ska alla företag oavsett storlek och verksamhet ha en arbetsmiljöpolicy som ska visa vilken arbetsmiljö företaget vill uppnå. Den kan innehålla allmänna målsättningar. Men det är också bra om det finns konkreta och tydliga mål som kan följas upp. Allmänna mål kan vara ökad trivsel på jobbet och inflytande över arbetsuppgifterna. Exempel på mätbara mål kan vara att en viss bullernivå inte ska överskridas. Det bör också finnas dokumenterade rutiner för att följa upp arbetsmiljöarbetet.

Ekonomiska skäl talar för att arbetsplatser bör verka för en bättre arbetsmiljö. Medvetenheten om att investeringar i arbetsmiljön och de anställdas hälsa har en positiv effekt för det ekonomiska resultatet har ökat i många verksamheter. Det finns metoder för att värdera hälsa ekonomiskt och väga in arbetsmiljöfrågor i ekonomiska beslut. Sådana mätmetoder kallas hälsobokslut.

Kostnaden för att inte arbeta med arbetsmiljö kan också räknas i pengar. År 2016 anmäldes exempelvis 122 500 arbetsskador – alltså skador till följd av olycksfall eller annan skadlig inverkan i arbetet – till Försäkringskassan. De vanligaste arbetsskadorna är belastningsskador tätt följt av arbetssjukdomar där

organisatoriska och sociala faktorer medfört problem av psykisk natur. Övervägande skäl måste dock tala för ett samband mellan sjukdomen och arbetet för att något ska klassas som arbetsskada, något läkarvetenskapen har att avgöra.

Människor bär självfallet med sig en levnadshistoria, personlighet och ett liv utanför arbetet. Samtidigt påverkar ju arbetslivet i alla sammanhang individers hälsa eller ohälsa. Den medicinska bedömningen av vad som är arbetsskada blir en fragmentiserad förståelse.

Det finns således saker att diskutera kring arbetsmiljöfrågorna såsom de presenteras i handboken. Samtidigt är naturligtvis publikationen *BAM: Handbok: Bättre arbetsmiljö* ett värdefullt hjälpmedel för människor som vill arbeta för arbetsmiljön – inte minst fackligt engagerade. Den intresserade bör nog också sätta sig in i skriften *Arbetsmiljölagen* som finns att beställa hos Arbetsmiljöverkets publikationsservice. Visserligen är det arbetsgivaren som har huvudansvaret för arbetsmiljön enligt lagen. Men arbetstagarna har också ett ansvar. Skyddsombudet är arbetstagarnas representant. Ett skyddsombud ska utses på arbetsplatser med minst fem anställda. Övriga anställda ska vara observanta på brister och risker i verksamheten. Klokt. Prevents uppslagsbok i arbetsmiljöarbete rekommenderas för den hugade läsaren.



# Vad är destruktivt ledarskap?



**Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det? 2018.**

Maria Fors Brandebo/Sofia Nilsson och Gerry Larsson. Studentlitteratur.

Destruktivt ledarskap heter ett nytt forskningsfält inom ledarskapsforskningen. En nyutkommen bok analyserar fenomenet och ger förslag på hur det kan identifieras, hanteras och förändras.

I flera decennier har ledarskapsforskningen dominerats av antaganden om att ledarskap är liktydigt med att ”göra saker rätt”. Det har lett till att man undervärderat den mörka sidan av maktrelationerna mellan ledare och medarbetare. Forskningsfältet kring destruktivt ledarskap har därför vuxit starkt under de senaste tio åren.

Vilka är dessa destruktiva ledare? Vanliga chefer kan utvecklas till destruktiva ledare, menar bokens författare. Problemet är omfattande. Exempelvis kan effektiva ledare i längden bidra till negativa resultat. Därför är det önskvärt att belysa både den positiva och negativa sidan av ledarskapet. De arbetstagare som finner störst mening i sitt arbete är de som påverkas mest negativt av

destruktivt ledarbeteende. Alltså kan det betyda att verksamheter mister god arbetskraft om man inte kan identifiera destruktiva tendenser i ledarskapet. Den nya forskningen bedrivs således inte endast av hänsyn till medarbetare. Den bedrivs också på grund av insikten att tendensen att endast fokusera på positiva ledaregenskaper kan vara en ”kostsam villfarelse”.

Destruktiva ledarbeteenden kan handla både om en låt-gå-mentalitet och om ett ”tyranniskt” agerande. Men flera forskare menar nu att ledare inte ensamma kan förorsaka giftiga (toxic) konsekvenser i en organisation. Problemet uppstår – enligt dem – snarare i ett samspel mellan ledaren, medarbetarna och olika yttre omständigheter, såsom instabilitet, yttre hot eller avsaknad av kontrollmekanismer. Detta systemperspektiv på ledarskap lyfter alltså även fram medarbetarna – deras situation och personligheter – för att förstå uppkomsten av destruktivt ledarskap.

Hög arbetsbelastning kan vara en orsak till destruktivt ledarbeteende. Men också personligheten påverkar. Ledare som har drag av den problematiska mörka triaden (The dark triad) – narcissism, psykopati och machiavellism – kan skapa destruktiva arbetsmiljöer. Destruktivt ledarskap kan handla om att det är resultatet som är centralt, inte intentionen (sanningen ligger i betraktarens ögon).

Vad kan man göra åt destruktiva ledarbeteenden? Boken tar upp hur olika hierarkiska nivåer kan arbeta. Organisatoriskt bör man tidigt upptäcka destruktivt ledarskap. Enligt boken är det viktigt att det existerar en organisationspolicy där det finns tydligt uttryckta värderingar som vilar på humanistisk grund. Men det räcker inte. Det är också viktigt att organisationens ledare handlar i enlighet med dessa värderingar. Det krävs även självinsikt, etisk mognad och inte sällan mod för att förändra.

Bokens författare hävdar att man först måste kartlägga förekomsten av destruktiva ledarbeteenden för att sedan ta tag i problemen och hantera dem på lämpligt sätt. Det bör finnas standardiserade kontrollstationer och tydliga rutiner för rapporter om destruktivt ledarskap. Det finns en metod för att mäta destruktiva ledarbeteenden. Den är tänkt för att användas för individuell ledarutveckling och medarbetarundersökningar. Gott ledarskap handlar inte om att vara den perfekta ledaren. Men det förutsätter självkännedom och en vilja att lära och förändras.

Boken innehåller många insikter. Den visar exempel som känns igen från många arbetsplatser. Kan den rekommenderas för läsning? Ja! En brasklapp bara: författarna har upptäckt att de flesta organisationer inte alls aktivt arbetar med frågan ...



## DOKUMENT OM ARBETSMILJÖ

Dokument om arbetsmiljöfrågor är rikligt förekommande på TAM-Arkiv. Våra medlemsförbund inom TCO och Saco har ofta varit drivande när det gäller att sätta fokus på arbetsmiljöfrågor. Ibland i samarbete med forskare. Alltså kan man hitta handlingar av vitt skilda slag. Det kan handla om allt från programblad från konferenser där medbestämmande stått på dagordningen till broschyrer om jämställdhet och arbetsmiljö. Man kan också finna längre skrifter om demokrati på arbetsplatsen.

Programblad, TCO:s arkiv, TAM-Arkiv.

Skrift om demokrati på arbetsplatsen. TCO:s arkiv, TAM-Arkiv.



Särtryck. TCO:s arkiv, TAM-Arkiv.



Nästa nr  
kommer i  
**VÅR**

TAM-Arkiv har källorna till tjänstemännens och akademikernas historia. Vi bevarar, ordnar, tillgängliggör och främjar forskning på arkiven. Adressen är Grindstuvägen 48-50, Bromma.  
Hemsida: [www.tam-arkiv.se](http://www.tam-arkiv.se)





# **SAMVERKAN BLIR DUBBELVERKAN**

ovilja  
misstro

## **företagsnämnden**