

## EN GÅNG TILL OM ARBETSMILJÖARBETETS EFFEKTIVITET

För trettio år sedan, våren 1987, doktorerade jag med ett arbete om det lokala arbetsmiljöarbetets effektivitet på statliga myndigheter i Garnisonen i Stockholm<sup>1</sup>. I avhandlingen behandlades det lokala arbetsmiljöarbetets kvalitet, produktivitet, effektivitet; ordens betydelse förklarades med hjälp av ekonomisk teori. Måtten kallas i ämneslitteraturen för företagens operativa rationalitetsmått. De används av beslutsfattare för att motivera och välja det bästa möjliga handlingsalternativet. Efter trettio år i arbetsmiljötjänst som forskare, universitetslektor och utbildare i näringslivet och den offentliga sektorn inser jag att jag borde ha forskat mer om rationalitetsmåttens filosofiska grund och dess betydelse för ekonomin och därigenom också för arbetsmiljön. Den filosofiska grunden för arbetsmiljöarbetets effektivitet saknades i doktorsavhandlingen. Därmed saknades också förståelsen för vad det är som händer när de ekonomiska rationalitetsargumenten inte räcker för att motivera arbetsmiljöinvesteringar.

Utan att förstå de operativa rationalitetsmåttens djupa filosofiska innehåll tog jag för givet att de ekonomiska argument som presenterades i avhandlingen skulle räcka för att effektivisera det lokala arbetsmiljöarbetet. Effektiviseringen skulle åstadkommas med rutiner för bättre uppföljning, styrning och samordning av lokalt arbetsmiljöarbete. Jag argumenterade för rutiner som måste innehålla mer arbetsmiljöfakta. I rutinerna lever organisationens klokskap och den kom till användning och utvecklades när avhandlingsarbetet bidrog till bättre tidsanvändningsrutiner för mätning av arbetad tid, sjukfrånvaro, övrig frånvaro, arbetsskador och personrörlighet. Händelserna fick mått och blev därmed mätbara i företagens och myndigheternas verksamhetsuppföljning. Mätning av värdeskapande tid utvecklades i industriproduktionen och det kom att ge inspiration för den offentliga sektorns uppföljning av

---

<sup>1</sup> Paula Liukkonen, *Det lokala arbetsmiljöarbetets effektivitet – en fallstudie från kvarteret Garnisonen*, 1987, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen.

tidsanvändningen inom äldreomsorgen och sjukvården. Personalstatistiken strukturerades så att den kunde användas i bemanningsanalyser. Jag och mina ekonomkollegor skrev läroböcker i ämnena arbetsmiljö, personalredovisning och ekonomi och dessa används fortfarande såväl i akademisk utbildning av ekonomer, personalvetare och ämnesspecialister i arbetsmiljö som inom löne- och personalredovisning. Mycket har gjorts, men det saknas fortfarande bra analysmetoder och material för att fullt ut kunna använda dessa redovisningskunskaper. Att mäta är viktigt, men ännu viktigare är att förstå vad siffrorna och orden egentligen berättar. För det behövs analysfärdigheter.

Så långt räckte doktorsavhandlingen. Den räckte dock inte till att studera rationalitetens filosofiska grund och dess betydelse för arbetsmiljöarbetet. Långt senare fann jag rationalitetsbegreppets filosofiska innehåll i Platons texter om människans klokhet/förståelse och harmonins betydelse i beslutssituationer. Kriterierna och treenigheten i företagets operativa rationalitetsmått – produktivitet, effektivitet och kvalitet – bygger på Platons filosofi. Begreppet värde och dess filosofiska grund i godhet, sanning och skönhet går att finna i Platons, Sokrates och Aristoteles filosofi. De är värdens beståndsdelar, kriterier, som vi i västvärlden än i dag eftersträvar att nå i vårt liv. De är de värden och mått som vi alltid i någon form möter i arbetet.

I filosofiprofessor Juhani Pietarinens<sup>2</sup> bok om vad Platon har lärt honom fann jag att Platon hade mycket att lära även mig (och kanske hela ekonomkåren). Pietarinens summering av Platons filosofi lyder som följer:

Moralisk ordning, som Platon för fram i filosofin, förutsätter en samhällelig balans mellan samhällsgrupperna – ledare, producenter, väktare (i dag statsmakten som håller i lagar och ordning) – och ytterst hela världens harmoni. Målet är ”det goda samhället”. Obalans i harmoni leder till oreda, splittring och mållös vandring – klokhets/förståelsens uppgift är att hindra sådana irrfärder. Platons lärar om hur man uppfostrar människor

---

<sup>2</sup> Juhani Pietarinen, *Mitä Platon on minulle opettanut*, 2005 (Vad har Platon lärt mig, min översättning).

och ett helt folk att bli harmoniska kan i dag ses som utopiska men filosofins yttersta syfte är än idag att skapa harmoniska, kloka och självständiga människor.

Är inte det också ett av huvudsyftena för arbetsmiljöarbetet som vi alla i någon form eller utsträckning är delaktiga i under vårt liv?

I arbetsmiljöarbetet talar vi om den fysiska, psykiska och sociala arbetsförmågan och hur dessa påverkar och påverkas av vår egen utvecklingsvilja och av arbetsorganisationens sätt att styra, leda och genomföra sitt uppdrag. Människan i arbetet betraktas ur företagsperspektiv och med ett organisationsteoretiskt synsätt av ekonomer medan beteendevetare, företagsläkare, sköterskor, sjukgymnaster och ergonomer har individen i fokus. Jag saknar det tredje synsättet som är det filosofiska sättet att se på vårt liv och förstå dess humanistiska innehåll i de ord som är betydelsebärande för arbetet. Många ord som används i företagsekonomi är sådana som fick sitt innehåll och sin filosofiska betydelse av Platon, Sokrates och Aristoteles.

Platons över 2300 år gamla beskrivningar av läget i antikkens Aten får många läsare i vår tid att inse hur lite vi har lärt oss av tidigare generationer. Det är samma skandaler, samma oförmågor, samma maktkamper och egennyttiga då som nu. Antikkens filosofer var sysselsatta med att definiera, beskriva och argumentera för lagar i staten och i dem medborgares ansvar och uppgifter i samhället. Innehållet i orden godhet, ansvar och värdighet fick ett konkret innehåll i lagarna. Jag är övertygad om att Sokrates och hans lärjungar hade ägnat mycket tid åt att diskutera innehållet av följande viktiga mening i arbetsmiljölagen (1994:579) och i synnerhet ordet godhet: ”Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.”

De hade skapat dialoger för att fastställa vad ordet godhet ska innebära för olika samhällsmedlemmar: staten, arbetarna, tjänstemännen, systemets kontrollanter och lagstiftarna själva. Ur varje perspektiv

hade ordet granskats och varje aktör hade fått ett konkret uppdrag för att förvalta godhetens existens i sin syssla. Lagen hade blivit handlingsinriktad och vägledande i fråga om skyldigheter och ansvar och hur aktörerna ska agera när åtgärder för god arbetsmiljö krävs. Godheten hade operationaliserats, gjorts kvantitativt och kvalitativt mätbar, vilket jag anser att den nu inte är. Tvärtom, godheten har i arbetsmiljösammahang degraderats till ett obetydligt fyllnadsord.

## **ARBETSMILJÖARBETET OCH DE STORA FÖRÄNDRINGARNAS TID**

Vad kan vi i arbetsmiljö-, företagshälsovårds- och personalarbetet lära av antikens filosofer? Är det om strävan mot harmoni och balans i livet stort och i arbetet? Något som ger en stark filosofisk grund för vårt liv och i våra arbeten så att den goda arbetsmiljön blir verklighet? Är tiden mogen för en filosofisk dialog om förutsättningar för något nytt i arbetsmiljöarbetet? Vad kan vi lära av historien och av våra egna erfarenheter när vi lyckas eller misslyckas med att uppnå godhetsmålen?

Låt oss börja med antikens Grekland i Pietarinens (2005, s.18) sammanfattning av Platons arbete i tiden.

Levnadsnivån i Aten under Sokrates och Platons tid (427-347 f.Kr.) var mycket hög. Ekonomiska framgångar var för många livets viktigaste mål. Människorna ägnade mycket av sin tid till att skaffa egennyttiga fördelar, samla egendom och att njuta av allehanda nöjen som egendomen och levnadsnivån bringade för sinnlig tillfredsställelse. Kampen om den politiska makten var hård och med möjligheten för snabb rikedom följde ökad korruption i ledningen och styrningen av staten samt moraliskt förfallenhet i allmänhet. Etik och goda seder åsidosattes.

Frågan väcks om huruvida vår tids liv skiljer från det som Platon beskrev och om vi har något att lära av honom?

På trettio år från 1987 till 2017 har det hänt mycket som påverkar arbetet och därigenom också det lokala arbetsmiljöarbetet, fackets arbete, sättet att leda ett företag, en förvaltning eller en myndighet. Antalet intressenter som en organisation samarbetar med har

ökat vilket ställer krav på människors kommunikationsförmåga. Den slutliga kunden, mottagaren av produkten, tjänsten eller servicen har med hjälp av modern kommunikationsteknologi flyttat närmare producenten. Arbetet har blivit mer intensivt och ställer krav på såväl fysisk som psykisk närvaro. En annan stor förändring är internationalisering efter 1990-talets djupa lågkonjunktur och finanskrisen 2008–2009 som tvingade företagen att rationalisera och se över sitt kapacitetsutnyttjande. Arbetstillfällena minskade när produktionen flyttades till länder närmare kunder och nya marknader. Av arbetsgivarorganisationen Svenskt Näringslivs uppföljning och Statistiska centralbyråns arbetskraftsstatistik (2017) framgår hur över 300 000 industriarbeten försvann efter finanskrisen; en del flyttades från Sverige till andra länder, en del omvandlades med automatisering/robotisering till IT-tjänster, antingen i egen regi eller till köpta tjänster från bemanningsbolag.

Målgruppen, om vi använder marknadsföringstermer, för lokalt arbetsmiljöarbete har ändrat karaktär, krympt och bidragit till uppkomsten av en ny arbetskultur med människan i centrum. Min erfarenhet som ekonom är att varken finansiella eller operativa nyckeltal ensamma räcker för att förstå den stora förändringens mekanismer, än mindre dess påverkan på arbetsmiljön. Ett helt annat – filosofiskt – synsätt behövs.

## **I FILOSOFERS SPÅR MOT FAKTA I REDOVISNINGAR OCH JAKTEN PÅ BÄTTRE BESLUTSUNDERLAG**

För mig gav Pietarinens bok om Platon ökad förståelse för orsakerna till den mellan ekonomer och beteendevetare rådande oenigheten om vems sanning som är den rätta och varför upplevelser inte tillmäts någon större roll som fakta i beslutssituationer. Upplevelserna förkastas av ekonomer som overifierbart tyckande. Beteendevetare i sin tur menar att siffrorna ges för stor makt att styra alla beslut, även sådana där siffrorna inte alls står för hela sanningen. Platons och Sokrates dialog i *Lagarna* (böckerna 1–12) visar betydelsen av att gå till grunden i beskrivningen av ett händelseförlopp och

dess delmoment för att förstå orsakerna till det som ska handlas. Allt detta för att finna förklaringar som ökar förståelsen av problemet och som leder till hållbara lösningar som skapar balans och harmoni i arbetet.

Min uppfattning är att vi inte alltid ens har försökt att lösa arbetsmiljöproblemen på ett hållbart sätt utan skyller på varandra, positionerar oss och låter problemen förbli olösta. Ofta på grund av våra svårigheter att förstå hur beteendet skapar händelser som i sin tur leder till ekonomiskt och humanistiskt mätbara konsekvenser. De enkelt mätta konsekvenserna uppkommer i tid och plats direkt efter ett positivt eller negativt händelseförlopp. Orsak och verkan är i dessa fall lätta att sammanföra. De svåräta konsekvenserna orsakas av många olika faktorer som påverkar både i tid och plats, som till exempel vid arbetsolycksfall. Olyckan leder först till sjukfrånvaro och efter rehabiliteringsförsök kvarstår slutligen förtidspension eller påtvingat yrkesbyte. Arbetsolyckan, orsaken, är konkret och synlig medan de händelser som bildar verkan under en lång tid är svåra att upptäcka, koppla till olyckan och bekräfta. För att kunna synliggöra hela händelseförloppet krävs aktörer med god kommunikationsförmåga och hög tvärvetenskaplig kompetens på områdena arbetsmiljö och företagshälsovård, beteendevetenskap, ledarskap och ekonomi samt en arena/plats/rutin för samarbetet över områdesgränserna. Detta är i och för sig inget nytt utan vi har alltid i arbetsmiljöforskningen betonat det tvärvetenskapliga arbetets betydelse. Allt har dock förblivit ord, och handlingarna som skulle ha kunnat utveckla det lokala arbetsmiljöarbetets tvärvetenskapliga grund lyser med sin frånvaro.

Däremot har mycket åstadkommit med satsningar i systematiskt arbetsmiljöarbete. Det räcker dock inte heller när organisationen och arbetet ändrar karaktär och med det förutsättningarna för lokalt arbetsmiljöarbete. Det behövs en ökad förståelse för ett nytt mångvetenskapligt arbetssätt. Utöver fokus på siffror är det viktigt att ur ett filosofiskt perspektiv bedöma händelseförloppens värdighet och huruvida arbetsmiljö- och personalansvaret har tagits eller inte och orsakerna till detta.

Ett sådant exempel visas i boken ”Personalutköp – ekonomiska och mänskliga värden i ett kalkylexempel från Stockholms universitet” (2014) med redogörelse för kostnaderna och värdigheten i ett antal konfliktladdade personalutköp. Händelseförloppsstrukturen för personalutköpskalkylen har utvecklats av konfliktforskaren professor Friedrich Glasl<sup>3</sup> (1982).

Ett annat exempel är kostnadsredovisning av sjukfrånvaro, arbetsskador och personalrörlighet. För detta finns kalkylmetoder som alla bygger på beskrivning och ekonomisering av händelseförloppet. Kalkylresultatet är alltid ett ungefärligt skattat siffervärde som räknas fram med hjälp av bokförda och verifierbara siffror från personalrörlighetsstatistik, tidsanvändning och löneredovisning. Utöver dessa redovisningar finns händelser som skapar konsekvenser. Vi saknar dock ofta kunskap om hur de påverkar människors beteenden och hur de skulle kunna göras ekonomiskt mätbara i investeringsbeslut. Händelseförloppen blir inte tillgängliga i siffror och kommer därför inte heller med i ekonomiska beslutsunderlag.

I Sverige studerade Lars Östman på Handelshögskolan i Stockholm redan på 1980-talet beteendeorienterad ekonomi och ämnets utvecklingsmöjligheter. Jan-Erik Gröjers och Ulf Johanssons (1993) arbete om personalökonomisk redovisning och kalkylering var för personalvetare en dörröppning till ekonomers siffervärld<sup>4</sup>. Utöver ekonomer och beteendevetare uppmärksammas mätproblemet också av filosofer. Pietarinen (2005, s.12-13) belyser rationalitetsproblemet ur ett filosofiskt perspektiv med referenser till Platon:

Betydelsen av klokhet (*nous*) och rationalitet (*logos*) har i Platons filosofi en central roll. Just dessa två begrepp kan störa många så att läsaren blir avogt inställd till Platons läror. Menar Platon att känslornas betydelse är mindre viktig? Ersätter klokhets rationalitet upplevelsena?

<sup>3</sup> Den första svenska översättningen av Glasls modell gjordes på Göteborgs universitet av Thomas Jordan *Konfliktens eskalation*, 2002, 2003.

<sup>4</sup> Jan-Erik Gröjer, Ulf Johansson, *Resultatorienterad PA – ekonomi för personalansvariga*, 1984, Liber AB.

Pietarinen finner inte i Platons dialog någon sådan konfrontation.

Klokheden har en viktig funktion som ”kommunikationscentral” för att upprätthålla och skapa en moralisk ordning, men det betyder inte att känslorna ska negligeras eller förminsas utan strävan är att få klokheden (logos) och känslan (nous) att komma i balans. Tanken om harmoni, olika krafters balanserade ordning skapas av klokhedens, känslornas och viljans balans.

## OM ORSAK OCH VERKAN I FAKTAREDOVISNINGAR

Med orsak avses en eller flera aktiviteter som med påverkan kan sammanföras med verkan. Verkan är alltid en konsekvens av dessa påverkande aktiviteter. Ekonomerna talar då om påverkans- eller konsekvensvariabler och söker styrkan i deras samband med orsaken. Hela orsaks- och verkanskedjan går inte att fånga upp i en ekonomisk kalkyl utan enbart de händelser som går att mäta och räkna på. I utvärderingen av ett femtiotal hälsobokslut visade ekonomen Therése Sandberg (2005) mätproblemet tydligt och hon fann att det man såg vara en orsak-och-verkanskoppling kunde vara det motsatta och att orsaken var verkan och verkan orsaken<sup>5</sup>.

Siffrorna som används i arbetsmiljökalkylerna är inte heller exakta utan genomsnittliga arbetskraftskostnader för en viss yrkesgrupp eller organisationsenhet. Ändå har dessa skenbart sanna kalkyler en större vikt i en beslutssituation än redogörelsen av sjukfrånvarons upplevda mänskliga konsekvenser för den sjuke, den som byter jobb eller som slås ut mot sin vilja från arbetet eller yrket. I beslutsammanhang brukar ekonomer tala om konceptuella modeller och hur de ger möjligheten att hantera stora och spretiga siffermängder. Verkligheten förenklas så att beslutsunderlaget går att överföra i en företagsekonomisk kalkyl. Händelserna sammanställs efter hur de driver upp kostnader eller skapar intäkter. Svårigheter uppkommer när de aktiviteter som skapar orsak-och-verkanssamband ska vär-

---

<sup>5</sup> Therése Sandberg, *Utvärdering av 50 hälsobokslut*, 2006, SUCCESS AB och Vinnova.



deras humanistiskt och göras ekonomiskt mätbara. Ett annat problem är mer mänskligt och visar att man antingen drar för långtgående konsekvenser av mätresultatens positiva effekter vilka övervärderas, samtidigt som negativa konsekvenser negligeras eller manipuleras. Sjukfrånvaron är av ondo, kostnadsdrivande och produktionsstörande men den kan också vara kostnadsbesparande vid låg beläggning och kapacitetsutnyttjande i produktionen av varor eller tjänster.

Detsamma gäller för arbetsmiljöenkäter om arbetstillfredsställelse och ledarskap när frågorna är endimensionella och ställs för att få svar om enbart positiva eller negativa upplevelser om ledarens arbetssätt och person. Frågornas balans har då inte kontrollerats och slutresultatet av en sådan arbetsmiljöenkät blir inte ens en halvsanning utan en ickesanning. För en upplevelseredovisning som ska kunna användas som underlag vid bedömning av arbetsmiljöinsatsernas ekonomiska nytta behövs utöver verifierbara siffror värdeneutrala och balanserade enkätfrågor. När man granskar ett siffermaterial för att avgöra om det duger som beslutsunderlag börjar man med kontroll av balansen i frågorna. De får inte formuleras så att de mäter enbart arbetets negativa sidor men de får inte heller övervärdera de positiva. Ordens positiva och negativa aspekter måste beaktas redan när enkätfrågorna utformas så att resultatredovisningen inte tyngs av efterdiskussioner om vems sanning som är den rätta.

I företagsekonomiska kalkyler utgår användarna från det att begreppen i kalkylen är väl definierade, dvs. den som använder siffrorna ska veta vad siffran avser, vad den mäter. Samma noggrannhet behövs vid användning av ord i arbetsmiljöenkäter. För ord som till exempel godhet och ansvar finns en filosofisk förklaring av ordens innehåll. Sokrates och Platons dialoger<sup>6</sup> i böckerna *Staten* och *Lagarna* är exempel på hur orden ges ett be-

---

<sup>6</sup> *Platon: Minos/Lagarna Epinomis, Skrifter Bok 5*, Översättning, förord och noter av Jan Stolpe, 2008, Atlantis.

*Platon: Skrifter, Bok 3, Staten*, Översättning, förord och noter av Jan Stolpe, 2017, Atlantis.

tydelsebärande innehåll innan de används som faktabärande kommunikationsmedel i beslutssituationer.

Min uppfattning är att vi nu lever i en tid som skulle kunna beskrivas som de tomma ordens årtionde vilken skapar innehållslöst prat i syfte att underhålla lyssnaren. Men bakom ytligheterna kan höras ett tydligt behov av något nytt, något som är mer än det vi nu gör. Något som skulle kunna öka vår förståelse av tiden vi lever i och arbetet i den. För det behövs ekonomiska, humanistiska och filosofiska ämnens mångsidiga faktaredovisningar och analysmetoder i vilka den goda arbetsmiljöns värdegrund verkar. Det behövs kunskap om arbetsmiljö hos både ledare och politiker för att vi ska kunna förnya sättet att styra och ta ansvar för arbetsmiljöarbetet och använda all den kompetens som redan finns. Arbetsmiljöarbetet är för viktigt för att reduceras till ett trätoämne i intressenters relationer och maktkamper. Ena året lägger den som har den politiska makten ner viktiga samhällsfunktioner för arbetsmiljöarbetet. Nästa år återupplivas tidigare nedlagda funktioner när samtliga parter har insett sina misstag. Förutsättningarna för det lokala arbetsmiljöarbetet är i dessa maktkamper alltid den största förloraren.

## **ARBETSMILJÖBILDNING**

Jag har försökt förstå orsakerna till prioritering av sifferfakta för verksamhetsstyrning och dess spår för arbetsmiljöarbetet med stöd av filosofiska källor från Aristoteles, Sokrates, Platon och de senare Immanuel Kant, Ludwig Wittgenstein och Georg Henrik von Wright. Ofta verkar det som om beslutsfattare läser enbart finansstidningars siffertunga faktasidor vilket skapar en ordentlig utmaning att med vår tids exempel visa nyttan av att sträva mot balans och harmoni i liv och arbete. I början av mina akademiska studier läste jag von Wrights texter och fann i dem filosofens humanism. Det gav mig ökad förståelse för arbetsmiljöarbetets vikt. I Immanuel Kants verk fann jag bildningens betydelse och hur hans tankar än i dag bidrar till vår förmåga att skapa en god arbetsmiljö. Vissa arbeten kan man utbildas till och andra kräver bildning för att lyckas med dem. Arbetsmiljö är ett sådant ämne.

Att bygga världens bästa bilar kan man utbildas till men för arbetsmiljöarbetet, ett arbete av människor för och med andra människor, behövs bildning. Det går aldrig att med enbart utbildning få någon att bli en god arbetsmiljöledare; för sådant behövs en bildning i att i arbetet som i livet för övrigt vara i harmoni med sig själv för att på bästa sätt kunna hjälpa andra. Jag har under åren på olika arbetsplatser mött många kvinnor och män som har varit bildade ledare, handläggare, skyddsombud och med lugn och harmoni varit förebilder och stöd för sina medarbetare och sin organisation. Jag tror som psykologen Marika Ronthy, med lång erfarenhet att utveckla ledare både i privata och offentliga verksamheter, att hela ledarskapsutbildningsämnet står inför stora utmaningar. Första frågan är redan ställd: hur kan man utbilda någon som saknar bildning till ledarskap? Det krävs bildning och självkännedom för att kunna arbeta för och med andra. Bildning ger mod att inse att det inte alltid finns förutsättningar eller vilja att leda andra människor. Jag tror att mycket av arbetsmiljöproblematiken skulle försvinna med dessa raka frågor som alla i människo- och ansvarsarbeten först måste ställa sig själva om viljan och förmågan att leda, styra och samarbeta med andra. På Platons tid var dessa självinsiktsfrågor de första som ställdes till en blivande ledarkandidat. De som svarade fel blev inte heller ledare.

### **VAD HINDRAR OSS ATT HANDLA?**

I arbetsmiljö- och personalarbetet har vi nu nått så långt att vi räknar på en mängd händelser: vad sjukfrånvaron kostar för arbetsgivaren och den sjuke, utbildningens ekonomiska nytta, personalrörlighetens verkliga kostnader, arbetsolyckornas ekonomiska skadekonsekvenser, bemanningens balans och den värdeskapande tidens volym och arbetskraftskostnad. Vi har fakta om människan i arbetet men min erfarenhet är att dessa fakta ändå inte räcker till att ändra beteendet och förbättra arbetsförhållandena när det behövs. Redovisningarna stannar upp och når inte fram till konkreta förbättringsbeslut. Allt stannar vid talet om att åtgärder ska vidtas – men inget händer. Fakta finns men den väcker inga insikter att handla. Jag vill inte tro att det är av ondska eller illvilja det sker och därför

söker jag förklaringar som jag hoppas den ekonomiska och filosofiska forskningen kan ge svar på. Varför gör vi inte det som behövs fast vi vet att vi borde handla? Trots att vi vet att det är både ekonomiskt och humanistiskt rationellt handlar vi inte.

Har tiderna ändrats? Styrs besluten av något annat än rationalitet och klokhet som visar sig i förståelsen av orsak-och-verkanssamband? Finns orsakerna i den egennytta och girighet som kännetecknar vår tid eller råder det okunskap om vad som skapar dessa fenomen och hur de påverkar arbetslivets och arbetsmiljöarbetets utvecklingskraft och vår egen arbetsmiljö?

Jag tror att det är frågan om flera samverkande orsaker som hindrar ett effektivt arbetsmiljöarbete. Det påverkar också andra närliggande uppdrag som t.ex. personalarbetets innehållsmässiga utveckling, kvalitetsmässigt bättre processer för rekrytering och avveckling samt mera värde för kunden i sättet att bemanna arbetet. För bättre arbetsmiljö och effektivare arbetsmiljöarbete krävs att vi förstår även avarterna i arbetet så att problem de skapar i arbetsmiljön kan minskas. Kommande arbetslivsförändringar medför oundvikligt att arbetsmiljöarbetets innehåll och arbetsätt måste förnyas. Vi har också mycket att lära av tiden då samverkansandan var stark och bidrog till att skapa goda strukturella förutsättningar för lokalt arbetsmiljöarbete. För många år sedan var vi en förebild för andra länder kunskaps- och ledarskapsmässigt i arbetsmiljöarbetet och i forskningen. Men den positionen har vi förlorat.

## **FAKETS ROLL I ARBETSMILJÖARBETET FÖRSVAGAS OCH NÅGOT NYTT FYLLER TOMRUMMET**

Förr skrev arbetslivsforskare kritiskt om enkla, tempoarbeten och menade att arbetstagaren inte alls behöver använda sitt huvud i sådana arbeten. Den tiden är definitivt förbi om den ens har existerat i den omfattning som görs gällande. Mycket kan vara budbärarens spegling av egna negativa attityder, egen överhet, mot fysiskt arbete och arbetare. De kroppsligt tunga eller monotona arbetena görs nu av människor på andra

sidan av jordklotet ofta utan arbetarskydd. Så har det alltid varit. Det är till låglöneländer industriländer världen över exporterar resterna av taylorismen och med det kravet på högt arbets- och kapitalproduktivitet. Det behövs kompetens och erfarenhet, år efter automation, bortrationalisering av tempoarbeten, repetitiva arbetsuppgifter och satsningar i modern effektivisering. Kanske är det just då när ingen behöver springa snabbare, oftare och längre som helt nya läror uppkommer om sådant som hanteras med hjälp av mentala övningar.

I vår tid har en nygammal andlighet fått allt större utrymme i kursutbud och konsulttjänster. Utöver den fysiska arbetsförmågan ska arbetstagaren nu träna på sin mentala kapacitet och delta i övningar för att uppnå full medvetenhet för högsta möjliga livsnärvaro, satsa på sin andlighet och vara en kommunikativ, utåtriktad ”allt till mig nu genast”-människa. Frågan om hur dessa nya mentala övningsmetoder bemöts i arbetsmiljöarbetet måste ställas. Så också frågan om vilken kapacitet (kompetens, klokhet, erfarenhet, förståelse) de centrala och lokala arbetsmiljöorganisationerna har med sig från tiden då rationaliseringen avsåg enbart effektivisering av de tekniska och fysiska arbetsförhållandena.

## **DE GODA SAMFÖRSTÅNDSÅREN**

Det finns en mer jordnära förklaring till varför andligheten lyfts fram allt mer. Det är enligt min mening resultat av en lång utveckling som började redan på 1990-talet efter lågkonjunkturen med fackföreningsrörelsens svagare ställning och deras självskapta skandaler som tärde på förtroendet. Facket, som i årtionden har varit den hjälp och problemlösare som medlemmen kunde vända sig till, hade krympt och förlorat i kraft. Facket höll ordning och reda på lagar och avtal, tolkade dem och lärde medlemmarna arbetsmarknadens regler och uppförande. Facket var en förmedlande länk mellan arbetsgivare och arbetstagare. Med åren utvecklades de fackliga ombudens problemlösningsförmåga och ofta var den i arbetsmiljöfrågor mer kraftfull än vad linjeorganisationen förmådde prestera. Som lärare på fackliga kurser förvånades jag

ofta av hur deltagarna på rasterna eller på kvällen efter en lång kursdag var fullt upptagna med samtal till hjälpsökande medlemmar. En del av chefernas och personaladministratörernas arbete utfördes av facket. Av det goda facket som var troget sina värden och värderingar och mån om medlemmars bästa. De löste konflikter, kom med råd, la fram förmedlingsförsök och jag har hört brottstycken på utbildningsdagar av många samtal med stöd och uppmuntran om att stå ut. Det syntes mig som om facket vad den enda aktören i arbetet som brydde sig om människan trots att det fanns guldkantade texter på företagets webbplatser om den värdefullaste resursen – personalen. Många personalchefer och arbetsmiljöansvariga borde tacka facket för att de har gjort en del av deras chefsjobb.

Fackets ställning som likvärdig samarbetspartner lyftes fram av 1980-talets industriledare som Pehr Gyllenhammar på Volvo, Hans Werthén på Electrolux, Curt Nicolin på ASEA/ABB, Rune Andersson på Trelleborg för att bara nämna några. Gyllenhammars goda relationer med facket och hans förmåga att lyssna på deras och företagshälsovårdens förslag på arbetsmiljöåtgärder var mer betydelsefull än många unga beslutsfattare i dag känner till. Det var Pehr Gyllenhammar på Volvo Personvagnar i Torslanda och Gullmar Ekström och företagsläkaren Tom Åhrén på Volvo Smedjan och Gjuteriet i Arvika som öppnade dörren för oss forskare att räkna på Volvos sjukfrånvarokostnader. Kalkylmetoder som jag då utvecklade kom att gälla för hela arbetsmarknaden årtionden framöver. Kalkylmetoden blev en svensk modell för redovisning av arbetsgivarens sjukfrånvarokostnader.

Att möjliggöra ett sådant arbete med öppen resultatredovisning, tillgänglig för alla i bokform, krävde en hel del arbete. Och samtidigtheter i kontakter som bar förståelsen av arbetsmiljöns värde. Pehr Gyllenhammar gav mig och Jan-Erik Gröjer förtroendet att öppet redovisa Volvos höga sjukfrånvarokostnader på 1980-talet. ”Vi har höga sjukfrånvarosiffror, men vi gör också mycket för att förbättra arbetsmiljön” var ett meddelande från Volvoledningen och från bolagets aktiva företagsläkare och professionell

företagshälsovård. Men det behövdes också andra dörröppnare för räknearbetet. Från SAF (numera Svenskt Näringsliv) och fackföreningsledare på LO (Landsorganisationen i Sverige) som ställde sig bakom räknearbetet. Från Svenska Arbetsgivarförbundet (SAF) Lars-Gunnar Albåge och från LO Carina Nilsson, från Arbetarskyddsstyrelsen Sivert Andersson och från Arbetsmarknadsstyrelsen John-Olof Persson. Tiden var sådan, och förståelsen av sjukfrånvaroproblemens vidd gjorde att det var rätt tid att söka fakta och helt värdeneutrala ekonomiska argument som beslutsunderlag. Att arbetsmarknadsparterna sedan färgade kalkylresultatet med sina egna argument må hända men sättet att räkna ska alltid bygga på fakta utan vinklingar till höger eller vänster.

Efter de goda samförståndsåren kom en annan tid och under det skapades tomrummet som jag uppfattar har bidragit till att vi har fått nya innehållslösa läror, nytt kortsiktigt organisationsmode och praxis att tala men inte göra.

## **FRÅN ARBETSMILJÖPROBLEM TILL INDIVIDPROBLEM**

Så långt 1980- och 1990-talen och dåvarande ambitioner att komma till rätta med sjukfrånvaroorsakerna som söktes i produktionens upplägg, arbetets bemanning, tungt och repetitivt arbete, tidsanvändningen m.m. Jag kallar den här tiden för det lokala arbetsmiljöarbetets problemlösningsår. Med den nya tiden efter lågkonjunkturen kom ett helt annat sätt att se på arbetsmiljöproblemen. Tidigare hade arbetsmiljöproblemen rört arbetet och arbetsplatsen; nu blev de individproblem, nästan utan att vi forskare ens märkte vad som höll på att hända. Nu var det något fel på individen som hade arbetsmiljöproblem – det var inte längre något vars orsaker kunde spåras till arbetsplatsen eller samhällsutvecklingen. Arbetsmiljöproblemen individualiserades och personalen förvandlades till ett intellektuellt kapital (IC) samtidigt som personalcheferna internationaliserades till oigenkännliga HR-chefer.

Ekonomistudenterna på Stockholms universitet gjorde examensarbeten om personalchefers årliga kompetensutvecklingsmässor och dokumenterade föreläsningämnen och deras innehåll. Arbetsmiljöfrågorna försvann, organisationsfrågorna förvandlades till ett på modet varande smalt ämne och när studenterna intervjuade konferensdeltagare om vad dagarna hade gett dem blev svaret: samvaro. Att träffa kollegor, föreläsare och att kunna umgås var viktigt. Svaren var intressanta och förklarar något av dagens situation. Kompetensmässor och utbildningsdagar hade ett stort utbud av intressanta, välframförda föreläsningar av utbildare, konsulter och forskare men de gav inte speciellt mycket för åhörarna att ta med sig hem till den egna arbetsplatsen. Ofta saknades på arbetsplatsen en mottagare med viljan att tillämpa ny kompetens.

Generationsskiftet på såväl arbetsgivarsidan som fackliga centralorganisationers ledningsposter visade tydligt hur viktigt goda förebilder är för lokalt arbetsmiljöarbete. Förebilderna behövs inte bara för de lokala aktörerna utan också för forskningen som i svåra och känsliga ämnen behöver en tillåtande attityd och förståelse för forskningens frihet. Det tomrum i ämneskompetensens utveckling som uppstod efter generationsskiftet kom att fyllas med ett annat och för arbetsmiljö- och personalarbetet helt främmande ämne. Ämnet heter nyandlighet och i dess spår följde individualismen och dess nya kultur med strävan på ”allt för mig och nu genast”.

Arbetsmiljöproblemen förvandlades till individproblem som skulle lösas med andliga övningar av varierande slag. En del var nyttiga och användbara färdigheter som yoga och meditation. Men det fanns också en hel del avarter som inte ens är värda att nämna. För arbetsmiljöorganisationerna har den här utvecklingen försvårat möjligheterna att genomföra faktabaserade problembeskrivningar som underlag för kommande arbetsmiljöinvesteringar. Ofta saknades en arbetsmiljökompetent mottagare för studieresultaten. Om det inte går att enas om vad problemet är, blir det inte heller arbetsmiljöförbättringar. Det i sin tur förklarar sjuk-



frånvaroutvecklingen på områden som länge har varit kända för sina arbetsmiljöproblem.

Vi har fått pratande men inte görande offentliga experter som både kompetensmässigt och fysiskt befinner sig långt från den verklighet de så tomt talar om. De ord som används i det moderna organisationspråket skapas av utbildare, föreläsare, konsulter och politiker. Nygamla ord som ingångsvärde låter som om det vore hämtade från ekonomiska kalkylböcker. Så är det inte, utan de används när man inte har svar på frågan och vill låta trovärdigare än man är. På samma sätt som effektivitet och produktivitet har blivit ifyllnadsord i sammanhang de inte alls passar i. Global är ett annat fint ord som i många sammanhang inte betyder något alls, men som får en företeelse att låta extra viktig. De är kodord som används när talaren inte har svar på ställda frågor, inte vill svara eller inte ens har ett svar. De är ord som utestänger vanligt folk från samhällsdebatten och möjligheterna att påverka sina arbetsförhållanden. Fakta behövs för många syften: att kunna påverka, att kunna välja rätt och att förstå sitt arbete i såväl stora samhälleliga som verksamhetsnära lokala arbetsmiljösammanhang.

## **MOT KLOKHETEN I ARBETSMILJÖARBETET**

Platon såg klokhetens/förnuftets betydelse.

Kunskap/fakta syftar till att skapa den ordning som presenterar sakernas bestående former och egenskaper. Om inte läkaren känner till hälsans egenskaper kan han eller hon inte heller skilja en frisk kropp från en sjuk utan gör undersökningsfel, skrev Platon. Så är det också i dag i många viktiga samhällsfunktioner vars verksamhet och sätt att fungera ger omfattande spridningskonsekvenser. Svensk företagshälsovård verkar i dag sakna ett konkret uppdrag av sina uppdragsgivare. Om inte företagshälsovården finner en plats i uppdragsgivarens verksamhet, och inte heller får möjlighet att använda sin kompetens, är man på väg att förpassa den för lokalt arbetsmiljöarbete och forskningen viktiga funktionen till periferin.

Den nordiska servicemanagementskolan, tjänste- och serviceforskningen, anses vara världsledande på forskningen om kvaliteten i tjänster och service. I arbetsmiljöarbetet saknas helt detta ämne som skulle kunna belysa de kvalitativa arbetsmiljökonsekvenserna av arbetsmiljöbrister som överförs på kunden med dålig servicekvalitet, låg tillgänglighet och uruselt bemötande. Ofta orsakas de av t.ex. bemanningsbrister, kompetensförluster, ledarskapsproblem och andra inkonsekvenser i tjänsters utförande. Ett aktuellt ämne är kommunal service som har i uppgift att kontrollera att reglerna i bygglovsärenden följs. Tjänstemännen dignar under arbetsbördan och helt omotiverade besparingskrav. Samtidigt som många stora Stockholmskommuner årligen betalar miljoner i avgångsvederlag för felrekryterade chefer och tjänstemän saknas det resurser till servicefunktioner som är viktiga för allmänheten.

Sättet att organisera och bemanna arbetet är inte bara en arbetsgivar- och ledningsfråga utan också en fråga för arbetsmiljöbildade ledare att granska och bevaka att såväl medarbetarnas som kunders intressen säkras. Slapphet, ansvarslöshet och dålig arbetsmoral är inget som ska premieras med höga avgångsvederlag.

Eller med Platons ord om förlusten av den moraliska ordningen i samhället i Pietarinens bok (2005, s. 64): ”Platon kritiserade mycket rättframt den livsstilen som rådde i hans hemstat. Hänsynslös politisk maktkamp, strävan efter ekonomiska framgångar har blivit människors högsta mål, vardagen styrs av njutningslust, som produktionen livnär sig på och utnyttjar effektivt.” Pietarinen skriver om vår tid och menar att kunskapen måste vara nyttig, den måste tjäna produktionen, och bäst sker det genom teknikutveckling. Kunskapen omvandlas inte till levnadsförmåga utan förblir en färdighet att producera nyttigheter. Jag instämmer. Av den stora mängden arbetsmiljökunskap som finns i en organisation efter utbildning av arbetsmiljöansvariga arbetsledare, företagsläkare, företagssköterskor, psykologer, beteendevetare, skyddsingenjörer/arbetsmiljöingenjörer, ergonomer förvånar det mig inte alls att det är egentligen bara ergonomer och skyddsingenjörer/ arbetsmiljö-

ingenjörer som efterfrågas i produktionen. De har viktiga kunskaper som främjar den moderna teknikutvecklingen med automatisering och robotisering. Allt det andra som efterföljer effektiviseringen glöms eller prioriteras bort trots att det finns arbetsmiljökunskap inom företagshälsovården och hos personalvetare att hantera såväl mänskliga som miljömässiga konsekvenser av förändringar av alla slag.

För arbetsmiljöarbetet är just framtagning och förmedling av kunskap utan faktabaserad verklig kunskap ett akut problem. Det som behövs för att göra långsiktigt hållbara förbättringar för människor i arbetet går inte att lösa med ekonomiska eller humanistiska låtsasargument i vår tids lättsamma underhållningsläror. Arbetsmiljöklodheten måste tillvaratas bättre. Jag har därför utvecklat mina argument för arbetsmiljöämnens utökning med det filosofiska synsättet. I all arbetsmiljöutbildning, t.ex. utbildningen av skyddsombud, företagshälsovårdspersonal, arbetsmiljöingenjörer, företagssköterskor, företagsläkare, ergonomer, psykologer/beteendevetare, behövs grundläggande kunskaper i filosofi för att få en starkare grund för det lokala arbetsmiljöarbetet och bättre kommunikation mellan olika arbetsmiljögrupper.