

1. Hur fungerar samarbetet på våra arbetsplatser?

Två förskräckande berättelser

Denna studie handlar om hur vi samarbetar med varandra på våra arbetsplatser. Studien bygger på material från svenska sjukhus,¹ men de teman som tas upp är relevanta för alla typer av arbetsplatser. Det finns arbetsplatser där samarbetet fungerar mycket bra. I senare avsnitt kommer jag att beskriva hur en god samarbetskultur ser ut och fungerar. Som vi alla vet finns det också många arbetsplatser där samarbetet gnisslar mer eller mindre högljutt. Studien beskriver olika typer av illa fungerande samarbete och diskuterar gynnsamma och ogynnsamma förutsättningar för framväxten av en god samarbetskultur. Jag vill dock ge en mer levande utgångspunkt för den följande diskussionen genom att presentera två personliga berättelser om riktigt obehagliga samarbetskulturer. Båda är hämtade från amerikanska sjukhus och berättas av sjuksköterskor.² Jag tycker att de utgör goda kontrastbilder som kan hjälpa oss att tydligare se vår egen svenska verklighet. Den första berättelsen handlar om det allmänna klimatet som berättaren upplevt det:

Jag har varit sjuksköterska i över 20 år och har fått stå ut med mängder av verbala angrepp från läkare. De beter sig ofta som utflippade tonårskillar och ledningen skyddar dem. Det är synd att vi inte kan spela in deras utfall på video och visa dem för deras makar, barn och släktingar. Jag kan inte hålla räkningen på hur många gånger läkare har svurit åt mig, skrikit åt mig och förödmjukat mig. På min nuvarande arbetsplats finns en läkare som är känd för sina kränkande, högljudda utskällningar. En gång tappade han kontrollen till den grad att han sparkade en sjuksköterska mitt för ögonen på en patient, dennes familj och annan personal. I slutändan sände han henne ett brev där han beklagade att hon uppfattade det han gjorde som en spark, vilket det enligt honom inte var. En annan läkare skrattade åt en sjuksköterska för att hon använde ett munskydd under ett kejsarsnitt och fortsatte med att skvätta blod från navelsträngen på hennes ansikte och frågade om det var sånt hon ville skydda sig mot. Kejsarsnittet gjordes för att patienten hade herpes. Ingen av dessa sjuksköterskor anmälde läkaren, de trodde inte det skulle tjäna något till. Jag är övertygad om att det inte finns en enda sjuksköterska som inte utsatts för verbala trakasserier av läkare. Jag har mycket liten respekt för läkare numera, delvis för att jag ser dem fatta beslut enbart på grundval av deras egen bekvämlighet, delvis för att en del uppenbart hatar kvinnor, delvis för deras oprofessionella beteende och kommentarer. Tänk dig en obstetriker som använder kriteriet "bikiniklassad eller inte bikiniklassad kropp" för att välja hur kejsarsnittet

¹ Undersökningen som ligger till grund för denna skrift beskrivs i bilaga 1.

² Berättelserna härstammar från webbplatsen "www.nurseadvocate.org/guestbook.html", hämtades i maj 2001 och har nedredigerats och översatts av författaren. Webbplatsen är numera stängd.

ska läggas – och som öppet diskuterar sina åsikter under ingreppet. Nu för tiden arbetar jag så lite jag kan och jag kommer att vara glad den dag då jag inte behöver jobba som sjuksköterska längre.

Den andra berättelsen är längre och beskriver ett händelseförlopp som man kan beteckna som en konflikt, men ger också en förskräckande bild av hur det allmänna klimatet kan vara. Läs igenom den ordentligt även om den är lång, för det är en berättelse rik på detaljer.

Jag har varit sjuksköterska i 13 år. Jag arbetade på en telemetriavdelning på ett stort universitetssjukhus i 11 år till dess jag förflyttades till en hjärtintensivavdelning. Min avdelning slogs ihop med ett par andra, vilket ledde till att flera övertaliga sjuksköterskor omplacerades till andra avdelningar på sjukhuset. Fyra av oss placerades på hjärtintensiven. Vi togs emot på avdelningen med ett snabbinkallat personalmöte som hölls för att personalen var arg över att vi placerats där – mitt framför ögonen på oss på vår första dag där. De kallade oss "the floor nurses" [d.v.s. en sjuksköterska utan specialistutbildning] och betraktade oss som inkompetenta att jobba på intensiv. Vi hade "tvingats" på dem och gled därmed förbi den vanliga proceduren där avdelningspersonalen kollektivt handplockade nya sjuksköterskor. Fyra stycken, dessutom, vilket innebar att de blev av med den generösa övertidsersättning de var vana vid. Det blev värre dag för dag, vilket även gällde den ryggradslösa avdelningsföreståndaren, som helt kontrollerades av personalen. Hon visste bättre än att provocera fram denna grupps sämsta sidor. De dagliga förolämpningarna, bristen på handledning och bristen på träning var bara en liten del av det vi fick utstå. De var som ett gäng mellanstadiemobbare på skolgården varenda dag. Vi försattes i situationer där vi framstod som inkompetenta, de såg till att vi gjorde fel och misstag i varje arbetsmoment. De använde sällan våra namn när de talade om eller till oss, utan sa bara "the floor nurse." Jag tilldelades en handledare som skulle visa mig hur man sköter om nyopererade hjärtpatienter, vilket hon givetvis inte gjorde. Hon behandlade mig som om jag inte klarade av att tömma hennes patients bäcken utan hennes överinseende och sarkasmer. Efter att i två veckor ha tömt hennes bäcken och tvättat hennes patienter gick jag till avdelningsföreståndaren och begärde en annan handledare eftersom jag inte fick handledning och inte ens blev direkt tilltalad – om man inte räknar åthutningar, grymtningar och suckar som tilltal. Det skulle jag inte ha gjort, det var början till slutet. Kriget fortsatte varenda dag. Tre sjuksköterskor slutade, den ena efter den andra, till följd av trakasserierna. Dessförinnan hade vi haft möte efter möte med personalavdelningen utan något som helst resultat. Efter sex månader hade jag fortfarande inte fått någon träning i att ta hand om hjärtpatienter, eftersom min begäran om en annan handledare förklarades vara ett symptom på "inlärningssvårigheter." Jag spydde av stress innan jag gick till jobbet, kunde inte äta, hade sömnsvårigheter, blev mycket deprimerad och grät ofta hemma. Mina nerver var i botten. Jag hade gärna velat bli utbildad till hjärtintensivsköterska. Ju längre jag stannade desto starkare blev trycket. Avdelningsföreståndaren slutade och en av de värsta sjuksköterskorna efterträdde henne. Min nya chef kallade mig till ett möte två dagar efter hon tillträtt

tjänsten för ett samtal om mina dåliga prestationer på hjärtintensiven. Jag frågade om hon menade att jag tömde bäcken på fel sätt, eftersom det var de enda arbetsuppgifter jag fick pröva på. Nästa morgon när jag kom till jobbet blev jag tillsagd att gå till personalavdelningen. Där fick jag besked om att jag skulle sluta på hjärtintensiven eftersom jag inte "passade in i miljön." Jag brydde mig inte ens längre. Jag bad om att få återgå till telemetrin. Jag fick en chock när jag fick höra att jag förmodligen inte passade in där heller. Jag hade jobbat där i 8 år på dagskiftet med utomordentligt bra omdömen och löneförhöjningar. De försäkrade mig att jag inte skulle få sparken, utan bara omplaceras. Förslagen han gav mig var absurda. Natttjänstgöring (efter 11 års anställning), deltid, personalpoolen. Jag tackade nej till de erbjudanden jag fick och fick då höra att jag hade tre månader på mig att välja en tjänst, därefter skulle jag avskedas om jag inte valde något. Jag gick därifrån som i dimma. Hemma gick jag in i en djup depression med ångesttillstånd. Jag kunde knappt klara vardagslivet efter att ha slitits ner så grundligt. Till slut, i desperation, ringde jag för att fråga efter lediga tjänster ett par gånger i veckan och fick höra att det inte fanns något lämpligt och att jag skulle ringa igen nästa vecka. Efter tre månader fick jag sparken. Jag är nu svartlistad på min kommuns sjukhus. De sa till mig att de skulle ge mig goda referenser, men inte skriftligt. Jag har fått nobben på alla tjänster jag sökt på de tre andra sjukhusen i kommunen. Jag är en erfaren och kompetent sjuksköterska som skickats ut på gatan för att jag muntligen hotade anmäla arbetsgivaren för trakasserier på arbetsplatsen. Det har gått två år sedan detta hände och jag är nu tvungen att försörja mig genom att arbeta på ett sjukhem med arbetsuppgifter som ligger långt under mina kvalifikationer. Jag gråter varenda dag.

Vi vet förstås inte om kvinnan som berättar gjort sig själv omöjlig på ett sätt som hon själv inte var medveten om. Detta är dock av underordnad betydelse: inget beteende kan rättfärdiga den sortens bemötande som den berättande sjuksköterskan varit med om.

De två berättelserna ovan ger glimtar av arbetsplatskulturer av ett slag som (så vitt jag känner till) knappast förekommer i det svenska arbetslivet. I de sammanlagt omkring 120 intervjuer jag och mina kollegor genomfört inom ramen för två olika forskningsprojekt om samarbete och konflikter i arbetslivet finns många beklämmande berättelser, men det tycks vara sällan som det i Sverige förekommer så öppna och direkta trakasserier och en sådan rättslöshet som i de två fallen ovan (Jordan & Lundin, 2001). Med dessa amerikanska berättelser som jämförelse tycks det som om vi i Sverige ändå kommit en bit på vägen när det gäller att skapa människovärdiga förhållanden i arbetslivet. I de intervjuer vi gjort med svensk sjukhuspersonal finns ett flertal exempel på mycket väl fungerande samarbetskulturer. Sådana är ännu inte det normala: det finns också många arbetsplatser med starka hierarkier, revirstrider, rivalitet och illa fungerande relationer. Denna studie tar sin utgångspunkt i de skillnader som finns i hur samarbetet på arbetsplatsen fungerar och söker (1) beskriva olika typer av samarbetskulturer, (2) identifiera förutsättningar som inverkar på samarbetskulturens

utveckling, samt (3) identifiera vad olika aktörer kan göra för att bidra till väl fungerande samarbete.

Din arbetsvardag – ett led i kampen för en demokratisk samhällskultur?

I det inledande avsnittet antyder jag att det finns en skala från mycket illa fungerande till mycket väl fungerande samarbetskulturer. Jag antyder också möjligheten av en gradvis utvecklingsprocess där vi rör oss i riktning mot bättre förhållanden. Det är säkert inte alla som håller med om att just detta synsätt på samarbete i arbetslivet är rättvisande och relevant. Jag tror dock att perspektivet förmår väcka intressanta frågor och kanske även peka ut drag i samhällsutvecklingen som är värda uppmärksamhet och engagemang. Det synsätt jag valt bygger på antagandet att det pågår en mycket långsiktig process i samhället där de mellanmännsliga relationerna demokratiseras allt mer. Ordet "demokratiseras" är inte helt lyckat i sammanhanget, eftersom "demokrati" betyder "folkstyre." Denna studie handlar inte om demokratisering av det politiska beslutsfattandet, utan om att samspelet mellan de människor som verkar på en viss arbetsplats kännetecknas av respekt, ömsesidighet och öppenhet och att meningsskiljaktigheter löses genom kommunikation där man samarbetar i sökandet efter en god lösning. "Demokratisering" betyder alltså i det här sammanhanget att makt utövas i samråd i stället för ensidigt och att individer har värde och värdighet oberoende av vilken formell position de har i en hierarki. Detta innebär inte att alla beslut fattas gemensamt – demokratiska relationer och demokratisk kommunikation utesluter inte att den som har ett legitimt mandat att fatta beslut faktiskt gör det även om andra (t.o.m. en majoritet) förespråkar en annan linje.

Jag ser denna demokratiseringsprocess som ett historisk skeende som pågått och kommer att pågå under en mycket lång tidsperiod – kanske flera hundra år. Ser vi processen över lång tid tror jag vi kan se att den har en bestämd riktning: vi rör oss från odemokratiska interaktionsformer till en demokratisk samarbetskultur. En central komponent i denna historiska process är hur samhällskulturens normer gradvis förändras, d.v.s. de föreställningar vi har om vad som är normalt, förväntat och önskvärt i det mellanmännsliga samspelet.

Om man är intresserad av att studera demokratisering av mellanmännsliga relationer i arbetslivet är hanteringen av friktioner, meningsskiljaktigheter och konflikter ett särskilt lämpligt tema. När det uppkommer olika åsikter på en arbetsplats om hur ett visst problem bör lösas finns det olika möjliga tillvägagångssätt. I litteraturen om tvister i arbetslivet talar man ibland om tre ansatser: den maktbaserade, den rättighetsbaserade och den behovsbaserade. Den *maktbaserade* ansatsen innebär att det normala tillvägagångssättet är att det finns en hierarkisk ordning som reglerar vem som får bestämma i olika frågor. Den som har makten fattar ensidigt och efter eget gottfinnande ett beslut i den omtvistade frågan och övriga får finna sig i detta. Den *rättighetsbaserade* ansatsen innebär att

man genom avtal och lagstiftning slår fast vilka rättigheter och principer som gäller för personer i olika roller och positioner. Besluten fattas sedan i enlighet med dessa principer eller genom förhandlingar vars former regleras av avtal eller lagar. Den *behovsbaserade* ansatsen innebär att man i beslutsprocessen strävar efter att ta hänsyn till de intressen och behov som är aktuella för de inblandade parterna i den enskilda situationen. Man måste alltså här lyssna till och överväga de särskilda omständigheter som är relevanta i frågan, vilket innebär att man går längre än att ta hänsyn till principiella rättigheter som är lika för alla. De tre ansatserna är förknippade med olika normsystem för vad som är acceptabelt, normalt och önskvärt. Det räcker inte att arbeta med dessa tre ansatser för att kunna beskriva och analysera utvecklingen av samarbetskulturer i arbetslivet, men de ger ändå i enkel form en viss föreställning om vilken typ av utvecklingsmönster vi har att göra med.

Den infallsvinkel jag skisserat ovan har, som jag själv ser det, en viss attraktionskraft. Om vi betraktar våra egna arbetsplatser kan vi se det som pågår där inte bara som en trivial vardag, utan som ett av många uttryck för en större historisk förändringsprocess. Kanske har man på din egen arbetsplats kommit längre i processen än på många andra håll. Kanske pågår just i din organisation en intensiv kamp (öppet eller under ytan) om hur spelreglerna för samarbetet ska se ut. Kanske kommer man om några årtionden att skaka på huvudet åt de primitiva förhållanden som nu råder på ditt jobb vad gäller ledarskap och problemlösningskultur. I de intervjuer jag och mina kollegor gjort i ett tidigare forskningsprojekt om arbetsplatskonflikter fanns det många personer som uttryckte en stark frustration över att inte bli respekterade som personer på det sätt de skulle önska sig (Jordan & Lundin, 2001). En viktig aspekt av de arbetsplatskonflikter som dessa personer berättade om handlade just om önskan att arbeta i en miljö som genomsyras av ömsesidig respekt, öppen kommunikation och konstruktiv hantering av meningsskiljaktigheter.

Kanske är föreställningen om en gradvis utveckling mot en mer demokratisk arbetslivskultur bara en illusion. Kanske kommer det mänskliga samhället alltid att uppvisa en stor variationsrikedom av olika sociala former och mönster, utan att det går att identifiera några tydliga trender. Mig passar det i alla fall att använda utvecklingsperspektivet som en arbetshypotes och se hur långt det bär. Jag hoppas du ska låna dessa glasögon ett tag och tycka att det var värt försöket, vare sig du lägger bort dem sedan eller behåller dem på.