



## Så skapas bra arbetsförhållanden

*Suckar du över hopplösa kollegor, meningslösa möten och rädlösa chefer? Organisationen ska vara en medkraft i arbetet och inte något som man helst vill hålla på avstånd för att få jobba i fred, säger forskaren Kerstin Waldenström. Hon föreläste på KFS seminarium i september 2011 "Att skapa ett bra arbetsklimat".*

## Hur går det då till att skapa ett bra arbetsklimat?

Eller bra arbetsförhållanden som Kerstin Waldenström kallar det i sin doktorsavhandling. Det är några faktorer lägger grunden för att det ska fungera;

För det första är det en chefsuppgift att skapa strukturella lösningar på konkreta problem i verksamheten och se till att de inte uppstår igen, säger Kerstin Waldenström. Till exempel inom en åklagarverksamhet fick man problem med kvaliteten i de polisutredningar som kom in. Det stoppade upp arbetsflödet och medförde att åklagarnas arbete tog längre tid. Chefens uppgift är här att gå till grunden med en lösning av frågan hos polismyndigheten och att sköta den interorganisatoriska kontakten snarare än bara låta det bli ständiga "brandkårsutryckningar" inom den egna verksamheten. Ad hoc-lösningar där man inte hanterar roten till det onda skapar dåliga arbetsförhållanden.

Den andra frågan handlar om att balansera kvantitativa resultatmål mot kvalitativa mål. I vår samtid är de kvantitativa målen i fokus, menar Kerstin Waldenström. Det handlar om att hålla budget och att åstadkomma mer för mindre pengar. Balansen att samtidigt göra ett kvalitativt gott arbete hamnar då i knäet på den enskilde medarbetaren och leder ofta till att man har högre ambitioner för arbetet än vad resurserna medger.

Se bara på vad som nyligen har hänt på ett vinstdrivet äldreomsorgsverksamhet i Stockholm, konstaterar Kerstin, där man den senaste tiden figurerat i pressen med vanvård av äldre vårdtagare när det inte har funnits pengar till utrustning och förbrukningsmaterial som blöjor därför att ekonomin tycks prioriteras oavsett effekt på vårdkvaliteten. Det ger inte bara dåliga arbetsförhållanden som tär på personal och vårdtagare, det gör också att företaget till sist hamnar i vanrykte. Man måste i en dialog mellan chef och arbetsgrupper gemensamt förhålla sig till det kvalitativa, när är ett arbete tillräckligt bra utfört och vilken kvalitet ska vi leverera för pengarna? Den här är ett viktigt verktyg även för chefen. Om man är chef för tre hundra personer och det inte finns en dialog med personalen är det inte så lätt att veta vad det betyder för verksamheten när företaget ska dra ner på kostnaderna.

En tredje angelägen fråga är att återupprätta den kollektiva strukturen på arbetsplatsen, slår Kerstin Waldenström fast. På jobbet behöver man se sig som en gemensam kraft som tillsammans avgränsar och genomför arbetet. Det är avgörande att alla ser sin del i helheten och att man är inställd för att hjälpas åt. Då blir det också möjligt att individanpassa arbetet för att få ut det bästa av alla och att den som har mindre att göra under en period kan hjälpa någon annan då. I vår samtid med

individuell lönesättning och med nedskärningar leder det lätt till att individen ska visa framfötterna på jobbet och då är risken att man slutar att hjälpas åt.

Slutligen behöver det finnas formella beslutsstrukturer med en tydlig ansvarsfördelning och beslutsordning. Den som har ansvar ska också ha befogenheter. Kerstins Waldenströms råd är att ta bort samordnare och gruppledare som har ansvar men som oftast inte kan bestämma om något utan måste gå vidare till sina chefer för att få ett beslut.

*Vill du veta mer? Ta del av Kerstin Waldenströms studie i en populärversion , Hur skapas bra arbetsförhållanden? pdf*