

6. Förebyggande hälsoarbete – att arbeta med svaga och tidiga signaler

Niklas Rydbo

Sammanfattning

Detta kapitel anknyter teoretiskt till föregående kapitel ”Fånga upp svaga signaler: Att förebygga arbetsrelaterad ohälsa”. I kapitlet beskrivs ur ett teamperspektiv hur medarbetarna i FHV-teamen i det interna arbetet söker efter svaga signaler i kundorganisationerna, skapar mening av dessa samt hur de diskuterar resultaten med linjechefer och HR-experter för att de ska kunna agera i sitt förebyggande arbete.

I kapitlet diskuteras hur arbetet med att fånga upp svaga signaler och skapa mening av dem kan utvecklas, både inom FHV-teamet och i samarbetet mellan teamet och första linjens chefer och HR-experter.

Studiens resultat pekar mot att FHV-medarbetare generellt sett både har en medvetenhet om svaga signalers betydelse ur ett förebyggande perspektiv och en god förmåga att genom många olika nätverk och kanaler – formella såväl som informella – fånga upp svaga signaler på begynnande ohälsa på olika arbetsplatser. Det lyfts fram exempel på hur FHV-team används av medlemmarna för att undersöka om andra har fångat upp samma signaler, men också för att pröva olika perspektiv och skapa en vidare och mer mångfacetterad bild genom olika professioners inspel och åsikter.

Det som lyfts upp som svårigheter är att medarbetarna inte vet hur de ska förvalta och föra informationen vidare inom FHV-nätverket. Det verkar som att FHV-experternas förmåga att upptäcka svaga signaler är stor, men att deras förmåga att ta hand om signalerna försämras ju längre vi kommer i den meningsskapande processen. Deras förmåga att förmedla sitt resultat/ budskap till kundorganisationerna är mer begränsad, både i form av analys och förslag på anpassade insatser och åtgärder.

I kapitlet föreslås en modell för att kunna öka meningsskapandet av svaga signaler genom att tidigt lyfta in kundorganisationerna, då i form av linjechefer och HR-experter, i processen. På så sätt kan FHV fungera som den organisation som detekterar svaga signaler, och den meningsskapande processen i teamen kan inledas med att förstärka de svaga signaler som är intressanta. Vid lämpligt tillfälle under förstärkningsprocessen lyfts frågan vidare till det teamet, som fortsätter processen med att utforska vidare och också ta fram hur man ska agera.

Kapitlet avslutas med praktiska rekommendationer som sammanfattar implikationerna av slutsatserna i detta kapitel och föregående kapitel. Det handlar dels om att utveckla nya förutsättningar, dels om att undanröja hinder för att arbeta med förebyggande arbetsmiljöarbete.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

De praktiska implikationerna fokuserar på hur arbetet med preventiva insatser utifrån svaga och tidiga signaler kan utvecklas utifrån fem teman. Dessa teman är 1) att fånga upp signaler i FHV-arbetet, 2) att fånga upp signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV, 3) att tolka signaler inom FHV-teamet, 4) att tolka signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV samt 5) att kunna dra slutsatser och uppnå förändring i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV.

Inledning

I det föregående kapitlet påvisades den viktiga roll FHV kan spela när det gäller preventivt arbete inom arbetsmiljöområdet genom interaktionen med första linjens chefer och HR-expertter i kundorganisationerna. En viktig uppgift för FHV är att identifiera risker i arbetsmiljön och att förebygga arbetsrelaterade olyckor och sjukdomar samt besvär som kan utvecklas till allvarliga sjukdomar (SOU 2011:63). Kerfoot (2004) framför att förmågan att upptäcka och agera på svaga signaler – som mer ingående har beskrivits i föregående kapitel – kan knytas till förmågan att skapa organisationskulturer där det är en central del av agerandet för både chefer och medarbetare att läsa svaga signaler och handla utifrån dem. Ett liknande resonemang när det gäller FHV och förebyggande skulle bli att FHV:s förmåga att initiera och utföra förebyggande arbete kan betraktas som avhängig av FHV-organisationens förmåga att fånga upp och processa svaga signaler på begynnande ohälsa. Tesen i detta kapitel är att förmågan att bidra till kundorganisationernas förebyggande arbete i den externa interaktionen kan ökas genom att FHV utnyttjar det faktum att man är en teamorganisation. Genom ett välutvecklat teamarbete inriktat på att upptäcka och inom teamet diskutera betydelsen av tidigt upptäckta svaga signaler kan FHV återföra sina iakttagelser och resultaten av sina analyser till motsvarande diskussioner i respektive kundorganisation i en extern interaktion.

Detta kapitel beskriver ur ett teamperspektiv med hjälp av intervjudata från FHV hur medarbetarna i teamen i det interna arbetet söker efter svaga signaler i kundorganisationerna, skapar mening av dessa samt diskuterar resultaten med linjechefer och HR-expertter i sina kundorganisationer för att de ska kunna agera i sitt förebyggande arbete. Organisationskonsulter, företagssköterskor, kanslist, läkare, arbetsmiljöingenjörer, ergonomer och hälsoutvecklare intervjuades i fokusgruppsintervjuer professionsvis, exempelvis så samlades företagssköterskor från flera team ihop i en fokusgruppsintervju. Deltagarna fick först en kortfattad presentation av teorin om svaga signaler för att väcka deras tankar och reflektioner över och hur de hanterar svaga signaler i ett förebyggande perspektiv. De övergripande frågorna som sedan ställdes var: Finns exempel på när FHV har fångat upp svaga signaler? När svaga signaler har fångats upp, hur hanteras de i teamet? Vad blir det för resultat av teamdialogen? Hur tas resultaten tillbaka till kunden?

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Kapitlet är disponerat så att det inleds med teorier rörande vilka förutsättningar ett multiprofessionellt team har för att bedriva förebyggande arbete baserat på svaga en analys av vad som förutsätts av det multiprofessionella FHV-teamets arbete för att kunna bidra till det förebyggande arbetet. Då detta är ett tillämpningskapitel diskuteras därefter hur FHV kan arbeta med svaga signaler. Kapitlet avslutas med rekommendationer kring hur såväl den interna som den externa interaktionen kan utvecklas.

Teams betydelse för att skapa mening av svaga signaler

Då det förebyggande arbetet baseras på tidiga tecken på ohälsa, eller ännu hellre på svaga signaler som indikerar att ohälsa *kan* uppstå, behöver ledare och medarbetare inom FHV utveckla attityder som välkomnar förändring, acceptans för okända risker i beslutsfattandet och en problemlösande inställning. För att gynna nytt lärande behöver detta gå före att förlita sig på erfarenhet. Kerfoot (2004) framför att goda ledare till stor del ägnar sig åt att hantera det oförutsedda, de potentiella överraskningarna och det oväntade i organisationen. Förmågan att upptäcka, uppmärksamma och agera på svaga signaler blir en ledarskapskompetensfråga. Att lära en organisation att både upptäcka och reagera på svaga signaler blir en ledaruppgift (Kerfoot, 2004).

En grundförutsättning är att ledaren tillsammans med sina medarbetare kan skapa en kultur som värdesätter svaga signaler (Weick & Sutcliffe, 2007). Weick och Sutcliffe (2007) beskriver en sådan kultur som mönster av gemensamma föreställningar och förväntningar, tillsammans med handlingsförmågor, som formar hur individer upptäcker, hanterar och lär av det oväntade – en kultur som skapar en tillräcklig likhet i uppfattningar som möjliggör för individer att agera gemensamt och uthålligt. En sådan kultur motverkar också det som Weick och Sutcliffe (2007) har beskrivit som normalisering av det onormala ("normalization of abnormalities") det vill säga tendensen att notera avvikelser men "göra dem normala" i stället för att inse att de är tecken på att det finns problem. I en sådan kultur uppskattas personer som larmar även om det skulle visa sig vara falsklarm, i stället för att straffas. Vidare finns här en ovilja att acceptera förenklingar, och man försöker medvetet skapa en komplett och nyanserad bild av vad man har framför sig, medveten om att världen är komplex, instabil och oförutsägbar.

Som framhållits i föregående kapitel så finns det en risk att organisationer förbiser händelser och frågor som finns i de mer perifera delarna av organisationen. Day och Schoemaker (2004) ser en parallell mellan perifer syn och svaga signaler, och drar likheter mellan "organisatorisk perception" och det mänskliga ögats förhållande mellan det vi fokuserar skarpt på och det som finns i synfältets periferi. I likhet med ögats struktur kommer organisationens perifera syn – som kan beskrivas som "där uppmärksamheten inte är" – alltid vara otydlig och också avslöja var fokus i själva verket ligger. Det finns också risk att organisationens fokus skapar blinda fläckar.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer

Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Cunha och Chia (2007) pekar på hur organisationer och chefer ofta strävar efter att ha fokus på organisationens mål, utmaningar och affärsmässiga kärnfrågor. Det kan innebära att frågor och händelser i det perifera förbises eller negligeras och att perifer blindhet skapas. Periferin är viktig – för att den rymmer information om hot för organisationens överlevnad – men främst för att den innehåller information om möjligheter till utveckling och innovation. För att undvika perifer blindhet och blinda fläckar kan team spela en viktig roll för att öka organisationens perifera seende och medvetenhet. Genom att sätta ihop delar av information eller se på svaga signaler från en annan vinkel eller ram blir det möjligt att skapa meningsfulla informationsmönster. Olikhet i förståelse och perspektiv hos teamets olika medlemmar bidrar till mindre sårbart för att drabbas av blinda fläckar, givet att dessa olikheter kommuniceras mellan medlemmarna. Genom kommunicerad olikhet i perspektiv kan teamets förmåga att hantera det perifera – som är mångtydigt, vagt och svårfångat – överträffa samma förmåga hos varje enskild teammedlem (Cunha & Chia, 2007). Utifrån ett sådant perspektiv blir det viktigt att de tvärprofessionella teamen inom FHV ser sig som interprofessionella (Thylefors, 2013) där resultat endast kan nås genom gemensamma ansträngningar som bygger på samarbete och samspel. Där kommunikationen är riklig och medlemmarna ägnar tid åt ömsesidiga konsultationer, och man tar hänsyn till samtliga medlemmars bidrag.

Organisationsklimat definieras som den gemensamma synen på organisationens policys, metoder och procedurer (Reichers & Schneider, 1990). Denna definition är också gångbar för att beskriva övergripande teamklimat. En förutsättning för att team ska ägna sig åt att fånga upp och skapa mening av svaga signaler blir då att teamets medlemmar gemensamt uppfattar att organisationen värdesätter att sådant arbete och att teamets medlemmar förmår skapa ”ett proximalt teamklimat”, det vill säga att det i teamet finns ett tydligt definierat syfte, hög delaktighet och trygghet, hög uppgiftsorientering och stöd för förnyelse och innovationer (Anderson & West, 1998).

Intervjuresultat

Redovisningen av intervjuresultaten följer den indelning Schoemaker och Day (2009) tillämpar för att dela in processen att arbeta med svaga signaler i tre faser; 1) att söka efter svaga signaler, 2) att skapa mening av svaga signaler, samt 3) att utforska och agera utifrån meningsskapande av svaga signaler.

Söka efter svaga signaler

Schoemaker och Day (2009) menar att i den första fasen, i sökandet efter svaga signaler, behöver organisationen i hög grad använda sig av den lokala kunskapen hos medarbetarna inom sin egen organisation och den information de har från sina olika sociala nätverk av samarbetspartners, kunder och andra som finns i organisationens ekosystem. Nätverken blir organisationens förlängda ögon och öron och medlemmarna kommer också att ”söka av” olika områden på olika sätt. På så sätt ökar mängden svaga signaler som tas emot. Dock krävs förmåga att sovra bland signalerna, och avgöra vilka signaler som ska uppmärksammas. Det gäller också att hålla sig inom organisationens verksamhetsgränser och att ta hänsyn till vilka resurser som finns. Schoemaker och Day (2009) menar också att förmågan att fånga upp svaga signaler kan öka genom att skapa ”sökgrupper” inom organisationen. Dessa grupper har till uppgift att söka av olika områden och dela sina insikter med ledningen. I sökandet har grupperna ett ansvar att se bortom organisationens befintliga sätt att arbeta samt befintliga arbetsförhållanden och strukturer.

I intervjumaterialet ges det uttryck för en medvetenhet hos FHV-personalen om att man fångar upp svaga signaler genom att vara ute i verksamheterna.

”Många verksamheter har ju lagt in morgonmöten liksom, där man då tittar lite hur det var i går, vad står vi inför i dag. Där kommer ju redan de där första signalerna, ser man trender och så vidare. Att vara med på de arenor som man skapat i verksamheterna.” (Organisationskonsult, FHV)

I sökande efter svaga signaler blir det centralt för FHV att skapa möjligheter att närvara i kundorganisationens verksamhet på flera nivåer för att kunna fånga upp svaga signaler.

”Man måste komma utanför FHV:s lokaler, för de som kommer till FHV är ju redan sjuka. Utan vi måste vara ute i verksamheterna och liksom vara med på ronder, hälsoanalyser och så vidare. Sitta ner och fika, sitta i en utbildning, sitta och prata med chefer, lite informellt. Det är ju där man kan – eller skyddsombudet – det är ju där man kan fånga in de tidiga signalerna.” (Organisationskonsult, FHV)

Vidare ges det i intervjuerna uttryck för att det är viktigt att etablera goda kontakter, både formella och informella, med olika nätverk i kundorganisationerna – som till exempel med linjechefer, HR och skyddsombud och andra fackliga företrädare.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

”Det är inte svaga signaler när folk kommer in och är sjukskrivna, det är starka signaler. De svaga signalerna är de man får, när man är ute, eller man har kontaktytor som gör att man pratar med HR, arbetsgivare och arbetstagare och fack och sådant, lite informellt eller på regelbundna möten eller så när man lär känna folk och det tycker jag.” (Medicinsk personal, FHV)

Det finns med andra ord flera olika sätt att lokalt upptäcka svaga signaler för att kunna vidta förebyggande åtgärder och förbättra arbetsmiljön i verksamheterna. Våra studier belyser att man kan arbeta med flera olika kanaler. Det som starkast framträder är vikten av att medarbetare inom olika yrkeskategorier rör sig utanför FHV:s lokaler och träffar samarbetspartners, kunder och andra. Genom dessa kontakter, där de vidare nätverken utnyttjas, fångas svaga signaler upp. Nära kontakter och informella kontakter med kunderna lyfts fram som viktiga förutsättningar för att kunna fånga upp svaga signaler. Man kan arbeta med formella strukturer för en ökad närvaro i kundorganisationen. Våra studier belyser att här finns en outnyttjad potential för att kunna arbeta förebyggande. En medveten strategi för att aktivt röra sig ute i kundorganisationerna och medvetet söka efter svaga signaler skulle kunna gynna FHV:s sekundärpreventiva arbete (även om sådan aktivitet inte alltid är debiterbar).

Våra studier visar också att FHV-sekreterarna kan fylla en viktig roll när det gäller spontana kontakter med medarbetare inom kundorganisationerna. Genom telefontider och spontana uppringningar fångar sekreterarna upp svaga signaler vilket belyses av nedanstående citat.

*”Och då blir det det då kanske, att man ringer på vår telefon bara för att fråga: 'kan man komma till er när det gäller detta och detta?' Alltså, 'jag, vi tycker att det är så här och så här hos oss eller så här va'. Det är ju de sakerna som vi får i luren. Det är ju inte att nå drar ett ett ett ... väldigt dilemma så, utan det är mer bara: 'får vi vända oss till er alltså?', 'Kan vi ta hjälp eller, har ni, kan man?'”
(FHV-sekreterare)*

Det som dock behövs är forum där sekreterarna kan förmedla den information de får till övrig operationell personal. Att den information som de fångar upp betraktas som viktig och tas om hand i teamen blir ett angeläget utvecklingsområde. Citaten nedan belyser att det verkar variera mellan olika enheter i vilken mån som strukturerade forum finns.

”Jo men det har jag nog tagit upp i så fall. Om det kommer flera som har ringt. För då hade man tagit upp det kanske i fikarummet till exempel snabbt, 'men nu har jag fått ett sånt samtal igen'. Vi är ju inte, jag är ju inte med på de här teammötena med individ, så jag vet ju inte om de kanske redan vet det.” (FHV- sekreterare)

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

”Vi brukar gå laget runt för frågor så här. Både individärende och sen fall det är nånting med nån kund, så att alla får reflektera och säga nånting och så diskuterar man utifrån det. Så att man känner sig väldigt delaktig. Alla ska vara med och tänka och fundera, även på individnivå.” (FHV- sekreterare)

FHV-läkarna är en yrkesgrupp som anser sig ha få möjligheter att fånga upp svaga signaler. En anledning till det är de inte har de kanaler som behövs; de befinner sig oftast inom FHV:s lokaler vilket innebär både geografisk distans och att de i låg grad är ute i kundernas verksamheter. En egen idé hos läkarna är att företagsjournalerna skulle kunna fungera som ett verktyg för att fånga upp och systematisera svaga signaler som samlas in av de kollegor som är ute i kundorganisationerna. Även andra yrkesgrupper lyfter liknande tankar. Dock uttrycks det att journalerna är lätta att skriva i men svåra att läsa på ett systematiskt sätt. Journalerna behöver i så fall utvecklas så att de både blir mer lättlästa och så att det skapas bättre möjligheter att i journalerna systematisera den information som finns.

Skapa mening av svaga signaler

Det finns en risk att organisatoriskt meningsskapande drivs mot en enda förklaring och att ny information tvingas in i redan existerande mentala modeller. För att undvika den fällan, och fastna i en lösning som är fel, behöver organisationen medvetet utveckla och pröva flera olika alternativa hypoteser. Detta även när det finns ett begränsat tålamod med osäkerhet, och då det finns tidspress. För att motverka grupp tänkande - av Janis (1982, p.9) beskrivet som (egen översättning) "en form av tänkande som människor engagerar sig i när de är djupt involverad i en grupp med hög kohesion, när medlemmarnas strävan efter enhällighet överskuggar deras motivation att realistiskt värdera alternativa handlingar" - är det meningsfullt att lyssna till vad andra i och utanför organisationen har att säga och att samla ihop den kollektiva kunskapen inom organisationen, av Schoemaker & Day (2009) uttryckt som söka gruppens kunskap ("Canvass the wisdom of the crowd"). Till sist behöver flera olika möjliga händelseförlopp diskuteras, detta för att utmana den syn eller åsikt som dominerar i organisationen. Genom att ta överväga flera olika scenarier samtidigt kan organisationen undvika att låsa sig i en enda syn på hur framtiden kommer att se ut och ändå dela en gemensam ram i diskussionen om nya signaler (Schoemaker & Day, 2009).

Till processen att förstärka intressanta svaga signaler kan kopplas det som Weick och Sutcliffe (2007) benämner som "en motvilja mot att förenkla". För att på ett framgångsrikt sätt kunna koordinera olika aktiviteter och fokusera måste vi människor visserligen förenkla. Men om vi inte förenklar i fullt lika stor utsträckning ser vi fler alternativ och facetter. I organisationer som uppskattar motvilja mot förenklingar vidtas steg för att skapa en större och mer nyanserad bild av vad man har framför sig och vem man är i förhållande till bilden.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

I en organisation där man förstår och accepterar att världen är komplex, instabil och oförutsägbar försöker man vara öppen för nya perspektiv, för att se så många nyanser som möjligt. Här välkomnas olika erfarenheter, även skepticism mot ”sanningar” och erkänd kunskap. Man uppskattar också förhandlingsstrategier som förenar olika åsikter utan att förstöra nyanserna i det som olika medlemmar upptäcker. När man känner igen ett fenomen som något man har stött på och ”förstått” tidigare, blir det igenkännandet snarare en källa till oro än till trygghet. De slutsatser som var rätt förra gången, är kanske inte det nu.

Våra studier tyder på att det finns FHV-team som har erfarenhet av att arbeta med olika perspektiv och reflektera kring olika möjliga händelseförlopp med syfte att arbeta förebyggande.

”Hjälpt oss att komma lite längre i teamet. Få mer perspektiv då. Och sen har vi kunnat jobba vidare på allt det här vi har fått in. Och då i stället för att se så här, så kanske vi ser så här, och så tänker vi att det är dit vi ska kanske, så. Så det har vi gjort några gånger. Men är det förebyggande eller främjande eller insatser då? Det här har varit lite olika.” (Organisationskonsult FHV)

”Ett sätt kan vara att ventilera signaler i sitt team som jobbar med samma kund. Äh, då kan man säga: ’jag har hört detta. Är det någon annan?’. Och ibland kommer det ju upp att det är flera som har hört, det är ju teamets styrka om man säger att man jobbar i team mot en kund eller två eller vad man nu jobbar med. Och då har vi ofta en tanke på hur, vad kan vi göra, vad gör vi med den här informationen. Det känns mycket bättre att ha flera som kan tänka kring hur man ska komma vidare, då har vi alla professioner där. Det tycker jag är en styrka i det hela, om man säger.”(Medicinsk personal, FHV)

Viktiga områden i processen att skapa mening och förstärka intressanta svaga signaler blir för FHV:s del att strategiskt utveckla ett jämställt klimat där den samlade tekniska, psykologisk/beteendevetenskapliga och medicinska kompetensen tillåts och uppmuntras föra fram sin syn på och sina hypoteser kring de svaga signaler som har fångats upp – ett klimat där medlemmarna ser värdet av olika infallsvinklar, och där inget enskilt paradig förhärskar eller där en viss kompetens eller profession har tolkningsföreträde.

”Läkaren har en viktig roll men i och med att det är ett litet team så behöver vi andra också komma med synpunkter: ’Hallå, det här händer nu, vad kan vi göra där? Vad kan jag göra? Kan vi göra någonting gemensamt?’ Så man kan säga att det kräver ju ett moget och, moget och prestigelöst team och att alla gör sina roller. För vi märker alltså att så fort någon yrkeskategori fallerar, då hackar det direkt.” (Organisationskonsult, FHV)

Vidare belyser resultaten i våra studier att blir det angeläget att tidigt involvera kundorganisationen i den meningsskapande processen.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

”Vi har diskuterat om man får tidiga signaler och man känner att det här borde vi ta kontakt med den ansvariga i verksamheten, chefen, diskuterar vi också: är det någon som har ett bra förhållande, förtroende, alltså en bra relation, tillit till den chefen som, och så är man överens om att den personen tar den kontakten med den. För det är också ett förtroende när du liksom ska ta upp en känslig situation, så man har en viss diskussion. Är det någon som har haft en bra relation och jobbat i den verksamheten och har en bra relation till den chefen. Så har vi i vissa fall ringt och sagt: 'du vi har hört det här, ligger det någon sanning i det? Hur ser du på det?' Så man har den diskussionen under .//. Men då har vi diskussionen internt också. Vem som har en bra relation till den.” (Organisationskonsult, FHV)

Utforska och agera utifrån meningsskapande av svaga signaler

Organisationen och dess medlemmar behöver söka ny information för att utmana den rådande uppfattningen om verkligheten (Shoemaker & Day, 2009), så att möjligheten att upptäcka förändrade behov i omgivningen inte försummas, och så att man inte utan vidare förklarar viktiga förändringar som kan få långtgående konsekvenser som tillfälliga. I processen att utforska och agera utifrån svaga signaler blir det viktigt att uppmuntra konstruktiva konflikter för att fastställa och tolka fakta som de är. Konflikterna måste dock bli mellan idéer och inte mellan människor, och hållas på en rimlig nivå. Moderata konflikter, i motsats till små eller extrema konflikter, verkar leda till de bästa besluten (Schoemaker & Day, 2009). En utmaning för FHV blir då att både utveckla förmågan att skapa konstruktiva konflikter inom organisationen och att engagera sig i konstruktiva konflikter i dialogen med kundorganisationerna.

”Men där känner vi oss lite vilsna sen, för vi vet inte, vi har inte samma möjlighet, tycker jag, att gå vidare. Det känns mycket tuffare för oss, så vi står där ibland och så vet vi inte om vi ska ta det på HR nästa gång, och ibland så kan det vara svårt på HR att ta upp det. Någon gång tog jag upp det, och då kan det vara känsligt liksom, det det är inte självklart hur man tar det här. Och vi har inte tagit det till vår chef direkt och, jag vet att NN har ju haft flera gånger in det på något annat: 'Hur gör vi? För nu har vi fått massor med signaler.' Så det där är faktiskt en frustration för oss.” (Organisationskonsult, FHV)

En förutsättning för att kunna skapa mening av svaga signaler är, enligt (Kerfoot, 2007), att våga och vara beredd att engagera sig i en ”hård konversation” där deltagarna inte gömmer sig bakom sig själva utan i stället går in i samtalet och gör det verkligt. I stället för den ”gemensamma nickningen” som förekommer i konversationer som inte är verkliga innebär ”våldsamma” samtal att verkligheten undersöks och att allas verklighet läggs fram så att den kan undersökas. Arbetet med att uppmärksamma och arbeta med svaga signaler undergrävs av den gemensamma nickningen och av rädsla för repressalier.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

För att skapa mening av svaga signaler måste deltagarna i konversationen känna att det spelar roll att de deltar och engagerar sig (Kerfoot, 2007). Vidare blir det viktigt att våga lita till sin intuition. Enligt Schoemaker och Day (2009) har ledare och medarbetare ofta mer kunskap än vad de själva inser och behöver därför lära sig när och hur de ska lita på sina förningar. ”Förvärvad intuition” kan ses som förmåga att vara uppmärksam på svaga signaler, och ”pålitlig intuition” kräver många års erfarenhet tillsammans med god feedback. Intuitiva aningar bör betraktas som värdefulla inspel i bedömningsprocessen, tillsammans med mer analytiska processer. En viktig punkt för FHV är i vilken utsträckning förslag till insatser ska anpassas till befintliga produktpaket. Utifrån teori om svaga signaler och processuell kriteori kan trycket på att anpassa insatser till de rådande produkter/tjänster som FHV tillhandahåller motverka organisationens förmåga att fånga upp svaga signaler och att konfrontera sin befintliga uppfattning om verkligheten. Därmed kan förmågan hos FHV-experterna att uppmärksamma förändrade behov i kundorganisationerna försvåras och också möjligheten att arbeta med förebyggande insatser.

”Vi ska produktpacka allting liksom. Och det är ju livsfarligt tänker jag. För det är kanske inte alls det som kunden behöver, att slänga fram en folder: att 'detta har vi att erbjuda – That's it!' Utan vi måste ju lyssna på kunden: vad är det kunden verkligen behöver för att sen kunna, vi är ju ett kunskapsföretag, eller vad vi ska kalla det för, och den förmågan finns tyvärr inte. Ja och det är väldigt liksom att vi måste förpacka våra saker och: vad är det vi har? Och försöka packa hälsofrämjande arbete när vi ska möta kunden och behoven är olika överallt. Det är ju en utmaning kan man ju säga. Det går ju inte, så att, och just att man är så låst i det, då tappar man ju också det här perspektivet att lyssna: Vad är det kunden har för att kunna se dom här signalerna emellan och lyssna så, då tappar man ju det. Men då är det ju införsäljning.” (Organisationskonsult, FHV)

I en del fall kommer följderna av de svaga signaler som fångas upp och processas att kunna hanteras inom ramen för de befintliga tjänster som FHV tillhandahåller. I andra fall krävs innovationer, engagemang och dialog med kunderna för att möta deras nya behov.

”Och då är det ju samtal med de olika parterna som gör att man till slut kommer fram till någonting. Jag tror att det är så vi jobbar. Vi är väldigt, alltså det som är vårt varumärke är väl att vi försöker få till en dialog med kunden. Jag tycker att vi skissade det bra, att man försöker tänka ut: vad kan vi bidra med? Och sen har man en dialog med kunden, och så säger du att ibland så tar inte kunden emot, men många gånger tar kunden emot det och då kanske man har en dialog så förändras produkten. Så att det är inte bara så att nu ger vi ett förslag och så är det nej eller ja. Utan vi gör någonting tillsammans ... utvecklar det tillsammans, det är så att vi skulle kunna utveckla mycket mer.” (Medicinsk personal, FHV)

Diskussion

Generellt sett verkar FHV ha en god förmåga att fånga upp svaga signaler på begynnande ohälsa. Det som medarbetarna lyfter upp som en svårighet är att de inte vet hur de ska förvalta och föra informationen vidare inom FHV-nätverket. De uttrycker frustration över att inte veta hur de svaga signaler som fångats upp kan samlas ihop, hanteras och processas tillsammans med andra signaler, då det finns ett behov av att undersöka giltigheten hos de uppfångade signalerna. Det finns exempel på att FHV-medarbetare tar upp svaga signaler med sitt team, för att se om andra har fångat upp samma signaler. Vissa enheter har strukturerade möten som inte syftar till att diskutera individärenden, utan kundernas organisationer. Sådana möten kan vara ett forum för att lyfta upp svaga signaler. När det gäller att utnyttja teamet för att pröva olika perspektiv på de signaler som fångats upp beskrivs det som en fördel att behandla frågorna i teamet för att få en vidare och mer mångfacetterad bild genom olika professioners inspel och åsikter. Samtidigt framhålls att det är en process som kräver både mycket tid och förberedelser och att energin inte alltid räcker för ett sådant arbete.

Att skapa en kultur som värdesätter svaga signaler ur ett förebyggande perspektiv blir en viktig grundförutsättning för att skapa team som vill skapa mening av svaga signaler. Teamet blir en förutsättning för en gemensam analys av svaga signaler, och att fånga upp och skapa mening av svaga signaler blir en del av teamets uppdrag. För att teamet ska lyckas med ett sådant uppdrag krävs att medlemmarna interagerar med varandra. Det behöver finnas någon form av gemensamt mål som motiverar till gemensamt agerande, och att det finns tillräckligt ömsesidigt beroende i uppdragets genomförande för att tillsammans utveckla gemensam förståelse.

Som beskrivits tidigare verkar det, sett till det totala intervjumaterialet, som att FHV:s förmåga att ta hand om svaga signaler ur ett förebyggande perspektiv avtar ju längre in i den meningsskapande processen de kommer. Det kan beskrivas som en tratt med en stor och vid öppning som smalnar av allteftersom processen fortgår. FHV:s förmåga är som nämnts begränsad när det kommer till att lämna tillbaka resultaten till kundorganisationerna, både i form av analys och förslag på anpassade insatser och åtgärder. Ett förslag till modell för att kunna öka meningsskapandet av svaga signaler är att tidigt lyfta in kundorganisationerna i processen, då i form av HR och linjechefer.

På så sätt kan FHV fungera som en organisation som detekterar svaga signaler och i de respektive FHV-teams påbörja processen med att förstärka och skapa mening av de intressanta svaga signalerna. Samtidigt pågår samma processer inom HR och inom chefsorganisationen. Vid lämpligt tillfälle under förstärkningsprocessen lyfts då signalerna vidare till det gemensamma meningsskapande FHV/HR/linjechefsteamet som fortsätter processen med att utforska frågan vidare och också ta fram hur organisationerna ska agera i nästa steg.

Rekommendationer

De praktiska rekommendationerna kring hur man kan utveckla arbetet med förebyggande insatser utifrån svaga och tidiga signaler utgår från fem teman. Det första temat handlar om hur FHV kan utveckla sitt sätt att fånga upp signaler i det egna interna arbetet. Det andra handlar om att utveckla sättet att fånga upp tidiga och svaga signaler i samarbetet mellan linjechefer, HR och FHV. Det tredje temat omfattar tolkning eller meningsskapande av signaler inom FHV-team. Det fjärde handlar om tolkning eller meningsskapande av signaler i samarbetet mellan linjechefer, HR och FHV. Till sist, det femte temat omfattar vad som behövs för att genomföra förebyggande insatser och åstadkomma förändring genom samarbetet mellan linjechefer, HR och FHV. Dessa fem teman kan sammanfattas i följande punkter:

- A. Fånga upp signaler i FHV-arbetet.
- B. Fånga upp signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV.
- C. Tolka signaler inom FHV-teamet.
- D. Tolka signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV, och
- E. Dra slutsatser och åstadkomma förändring genom samarbetet mellan linjechefer, HR och FHV.

Dessa rekommendationer handlar dels om att utveckla nya förutsättningar och dels om att undanröja hinder för att arbeta med förebyggande arbetsmiljöarbete. I avsnittet som nu följer utvecklar vi de fem rekommendationerna.

Att fånga upp signaler i FHV-arbetet

För det första behöver man bestämma hur det externa kontaktsökandet ska utformas. Det kan handla om att vara ute i verksamheterna och vara med på hälsoronder, om att genomföra hälsoanalyser och så vidare. Andra exempel är att vara med på morgonmöten och på andra arenor som man har skapat i verksamheterna. Vår studie visar sammantaget på många exempel på betydelsen av att FHV samtalar med HR, arbetsgivare, arbetstagare och fackliga representanter, både informellt och formellt vid regelbundna möten.

Det som starkast framträder är vikten av att FHV-medarbetare tillhörande olika yrkeskategorier rör sig utanför FHV:s lokaler och träffar samarbetspartners, kunder och andra aktörer inom organisationens ekosystem. Genom dessa kontakter, där de förlängda nätverken utnyttjas, fångas svaga signaler upp. Nära kontakter och informella kontakter med kunderna lyfts fram som viktiga förutsättningar för att kunna fånga upp svaga signaler. Man kan arbeta med formella strukturer för en ökad FHV-närvaro i kundorganisationen. Våra studier belyser att här finns en outnyttjad potential för att kunna arbeta förebyggande.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

En medveten strategi för att i hög grad aktivt röra sig ute i kundorganisationerna och medvetet söka efter svaga signaler skulle kunna gynna FHV:s förebyggande arbete (även om sådan aktivitet inte alltid är debiterbar). Våra studier belyser också hur exempelvis FHV-sekreterare och FHV-läkare kan ha viktiga funktioner när det kommer till att fånga upp tidiga och svaga signaler. Det kan ske genom telefonsamtal och spontana uppringningar. Den information som exempelvis sekreterarna fångar upp betraktas som viktig och tas om hand i teamen. "Företagsjournaler" skulle också kunna fungera som ett verktyg för att fånga upp och systematisera svaga signaler som samlas in av de medarbetare som är ute hos kundorganisationerna, och relatera dessa signaler till signaler som företagsläkarna fångar upp genom sina kontakter med medarbetare från olika verksamheter.

Fånga upp signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV

Ett sätt att arbeta med att fånga upp signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV är att hitta systematiserade sätt att fånga upp impulser från medarbetare som tidigt uppmärksammar tecken på begynnande ohälsa, eller som påvisar att det kan finnas skäl för oro kring någon kollega. Utan sådan typ av information kan det vara svårt att agera. Ett exempel på att systematisera sådant arbete är verksamheter som infört en policy om så kallade bekymringssamtal. Vid sådana samtal med berörda medarbetare kan första linjens chefer upptäcka signaler hos den enskilda individen som indikerar att allt inte står rätt till. Som exempel gavs medarbetare vars frånvaromönster skilde sig från deras normala, utan att för den saken skulle klassas som mycket korttidsfrånvaro. Det är svaga signaler som genereras av individen och som behöver hanteras för att förebygga behov av rehabiliterande insatser.

Första linjens chefer blir då de som har störst möjlighet att upptäcka svaga signaler på begynnande ohälsa, eller på risk för begynnande ohälsa, hos enskilda medarbetare. När det däremot gäller att fånga upp signaler på att arbetsplatsen kan vara ohälsosam tycks FHV ha en roll att fylla.

I materialet beskrivs hur FHV-medarbetare fångar upp svaga signaler genom sin närvaro i kundorganisationerna, informella, avspända möten och kontaktytor, samt genom arenor utanför själva arbetsplatsen som till exempel utbildningar där också informella dialoger uppstår. Det beskrivs också hur FHV får sonderande samtal – bland annat till FHV-sekreterarna – med frågor om vad FHV kan hjälpa till med och hur det går att använda sig av dem, i en del fall kopplat till beskrivningar av situationen på arbetsplatsen. Det som framkommer i sådana samtal motiverar kanske inte en insats på individnivå, men är tecken på att något behöver behandlas i ett organisationsperspektiv. FHV:s roll blir då att identifiera mönster som indikerar att en arbetsplats är ohälsosam och diskutera dessa mönster med berörda linjechefer. Andra arenor för att i samverkan fånga upp svaga signaler är möten som till synes har en ad hoc-karaktär men som är institutionaliserade.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Frukostmöten och soppluncher är som tidigare nämnts exempel på sådana möten, där FHV, HR, första linjens chefer och verksamhetschefer deltar. Dessa återkommer regelbundet, 4–6 gånger per termin, vilket med andra ord innebär ett gemensamt möte varje eller varannan månad. Agendan är tydlig med vissa stående punkter och genomgång av status kring pågående projekt.

Tolka signaler inom FHV-teamet

Generellt omfattar arbetet med att tolka signaler inom FHV-team att uppmuntra allas kompetenser att bidra till tolkningar i intensiva diskussioner. Det handlar om att samla ihop den kollektiva kunskapen inom organisationen. En viktig del i detta arbete är utmana den syn eller åsikt som dominerar i organisationen. Det är också centralt att skapa möjligheter för att den samlade kompetensen (psykologisk/beteendevetenskaplig, teknisk och medicinsk) ska kunna tillåtas och uppmuntras föra fram sin syn och sina hypoteser i förhållande till de svaga signaler som har fångats upp. Det behövs ett klimat där medlemmarna ser värdet av olika infallsvinklar och där inte ett paradigm råder eller där en kompetens eller profession har tolkningsföreträde.

Tolka signaler i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV

När det gäller tolkningsarbetet i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV så behöver man utveckla mer systematiska sätt diskutera och analysera svaga signaler. Det kan generera en möjlighet för parterna att jämföra iakttagelser med varandra, för att se om man ser samma bild och behov av åtgärder. Man behöver också se till att det överhuvudtaget finns en mottagare, någon att diskutera sina iakttagelser med, vilket framförallt FHV säger sig sakna. Genom att jobba mot samma mål så sparar man dessutom resurser. När FHV-medarbetare ser mönster, till exempel noterar att flera individer ringer från samma verksamhet, är det inte självklart vem de ska rapportera detta till. Problemet upplevs handla om att det inte finns någon överenskommelse mellan FHV och kundorganisationen om att FHV ska lägga ned arbete på att identifiera mönster, och därmed finns heller inget uppdrag att arbeta fram åtgärdsförslag och handlingsplaner. Det behövs ett intresse på strategisk nivå i kundorganisationen eftersom det inte finns en utarbetad överenskommelse parterna emellan kring ett strategiskt samarbetsätt.

Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Kunna dra slutsatser och åstadkomma förändring i samverkan mellan linjechefer, HR och FHV

För att man ska genomföra förebyggande insatser behöver ett antal potentiella hinder som beskrivs i föregående kapitel undanröjas. Till exempel behöver FHV och HR utveckla en samverkan med linjechefer som omfattar organisationsfrågor, så att det inte enbart omfattar frågor relaterade till enskilda individer och deras problem. Genom sådan samverkan kan kompetens hos FHV när det gäller organisationsfrågor göras både synlig och känd. Det kan också tydliggöras hur FHV kan bidra till den kompetens som organisationen redan anser sig ha, både med kompletterande kompetens och med ett externt perspektiv. Sådan utvecklad samverkan skulle kunna eliminera eller minska omfattningen av några av de hinder som beskrivs i föregående kapitel, och bidra till att FHV i högre utsträckning betraktas som en partner, som en aktör som kan bidra med något i frågor som rör organisationen, i stället för en konkurrent.

Våra studier belyser att för att kunna arbeta förebyggande bör man vara försiktig med produktpaket. FHV-medarbetare kan känna sig pressade att anpassa insatser till de produkter/tjänster som man redan tillhandahåller. Detta kan försämra förmågan att uppmärksamma förändrade behov i kundorganisationernas. I en del fall kommer FHV:s redan existerande tjänster att passa bra och vara rätt väg att gå, i andra fall kommer det att krävas kreativitet, innovativt tänkande och engagemang av FHV för att kunna möta kundens behov.

Referenser

- Anderson, N.R. & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258
- Day, G.S. & Schoemaker, P.J.H. (2004). Driving through the fog: managing at the edge. *Long Range Planning*, 37, 127–142
- Day, G. & Schoemaker, P.J.H. (2004). Peripheral vision: sensing and acting on weak signal. *Long Range Planning Journal*, 37, 116–122.
- Janis, I. L. (1982) *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Kerfoot, K. (2004). On leadership: attending to weak signals – the leader challenge. *Pediatric Nursing*. 30 (1).
- Pina e Cunha, M. & Chia, R. (2007) Using teams to avoid peripheral blindness. *Long Range Planning*, 40, 559–573.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution of constructs*. *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco
- Shoemaker, P.J.H. & Day, G.S. (2009). How to make sense of weak signals. *MITSloan Management Review*, 50(3).
- Thyefors, I. (2013). *Babels torn: om tvärprofessionellt teamsamarbete*. Stockholm: Natur & kultur.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient Performance in a Age of Uncertainty*, 2nd Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- West, M. A., Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680–93