

ARBETSMILJÖ

FONDENS

SAMMANFATTNINGAR

1227

Att möta utbrändhet – ett försök med rådslag

För innehållet i sammanfattningen svarar Lennart Hallsten, Arbetsmiljöinstitutet, 171 84 Solna.

Pnr 86-0966 Arbetslivsforskning, övrigt (69)

November 1988

Bakgrund

Studien handlar om vad som händer i en organisation (Länsarbetsnämnden i Stockholm) när man försöker motverka utbrändhet. Upprinnelsen till försöket var en tidigare undersökning som påvisade symtom på utbrändhet bland flertalet yrkesgrupper, främst bland dem med täta kontakter med arbetslösa. Tillsammans med AMS (Arbetsmarknadsstyrelsen) beslutade man inom organisationen att ordna ett "rådslag" där personalen skulle få möjligheter att bli diskutera och kommentera undersökningen och framföra förslag till förbättringar. AMS ställde en miljon kr till förfogande under ett budgetår till åtgärder mot utbrändhet. Studien har följt rådslaget och dess effekter under två år efter detta beslut.

Syfte

Huvudfrågan för undersökningen var om "rådslag" kan fungera som (en del i) ett "gott verktyg" för att motverka utbrändhet inom en organisation och vad som krävs för att en sådan metod ska ge resultat. Studien baserades på halvstrukturerade intervjuer med ett slumpmässigt urval av anställda (80 st). Intervjuerna fokuserades på personernas uppfattningar av rådslaget och på vad det representerade för dem. Likaså efterfrågades vilka effekter rådslaget haft på dem och deras verksamhet. Utöver detta studerades de yttre ramarna för rådslaget, vilka förslag som avgivits från arbetsplatserna, hur dessa handlades och vilka beslut de medförde. Kommentarer erhöles även från organisationens ledning. Intervjupersoner-

na fyllde också i ett formulär som ska mäta utbrändhet.

Gällande ramarna och de yttre betingelserna för rådslaget visade det sig bl a att tiden för diskussioner blev kort (ca 7 timmar). Ytterligare tid skulle behövas för uppföljningar, något som bara sporadiskt kom till stånd.

Intervjuerna kretsade i stor utsträckning kring hur de anställda uppfattade dessa diskussioner, dess form och innehåll. Likaså vad de minns av, och hur de bedömde, förslagen till förändringar, vilka förhoppningar de hade om framtida förbättringar, om de visste något om hur förslagen handlagts och vilka beslut som fattats.

Resultat

Bland resultaten kan nämnas att:

- praktiskt taget alla tyckte att "utbrändhet" är en viktig fråga att beakta för organisationen

- flertalet ansåg att aktiviteten under diskussionerna hade varit hög men att viktiga frågor undvikits

- flertalet var vagt missnöjda efter diskussionerna och att de inte märkt några reella förändringar på sin arbetsplats efteråt

- attityderna till rådslaget inte påverkades av hur diskussionerna utformades utan främst var beroende av tidigare etablerade attityder inför organisationen och arbetet

- uppföljningar i allmänhet inte planerades

- en stor majoritet, 74 %, inte kunde minnas ett enda av de förslag till förbättringar man sänt in till ledningen trots att man ansåg förslagen angelägna

- flertalet hade låga förväntningar på handläggningen av förslagen, att kunskaperna om dem var dåliga samt att information om handläggningen inte söktes

- få blivit positivt påverkade av rådslaget och att förhoppningarna på arbetet/organisationen inte ändrats

- ingen upplevde rådslaget främst som ett "gott verktyg", dvs som ett väl avpassat medel som skulle bidra till minskad utbrändhet. Däremot uppfattade majoriteten rådslaget som ett "humanistiskt" inslag som lämnade utrymme för medvetenhet

och känslouttryck vars effekter var oklara. Ca 1/3 tycktes närmast ha uppfattat rådslaget som en "ritual", om än med positiva inslag.

Över 700 förslag sändes in till Länsarbetsnämndens ledning. Flertalet rörde centrala, övergripande frågor för verksamheten och personalfrågor.

Alla förslag har beaktats inom Länsarbetsnämnden och många åtgärder har kommit till stånd. Effekterna av dessa är inte helt klarlagda eftersom någon redovisning ej förekommit. Ett intryck är att främst förslag av teknisk och administrativ art genomförts medan mål, resurser, metodik inte ändrats i väsentlig grad. De senare är förhållanden som främst antas kunna bidra till utbrändhet. Den miljon som AMS anslagit ska främst användas till handledning och chefsutbildning, beslut som flertalet tyckte var klartänkta. Den omprioritering som ägt rum vid Länsarbetsnämnden till följd av förslagen är främst en satsning på "intern service". Ledning och personal hade i stort likartade uppfattningar om rådslaget men tendenser fanns till att lägga ansvaret för svagheterna på varandra.

Under senare tid tycks rådslaget sjunkit tillbaka i personalens och ledningens medvetande. Det har knappast funnits ett tryck att ytterligare driva återstående frågor som väckts av projektet eller att reflektera över vilka lärdomar som gjorts. Få tycks nyfiket avvakta utfallet av rådslaget. Personalen har också glömt mycket av ansatserna till förändringar.

Slutsats

Om avsikten varit att påverka personalens attityder och minska graden av utbrändhet under denna tid måste försöket ses som ett misslyckande. Mycket hänger dock på vilka effekter handledningen och chefsutbildningen får samt vilka åtgärder man vidtar framöver.

Graden av utbrändhet var ungefär densamma nu som tidigare i organisationen, 16 %. En skillnad är dock att utbredningen nu var större bland administrativ personal (och kanske hos ekonomipersonal). Skillnaden torde bero på att många ur de bägge

senare grupperna valde att inte svara vid förra tillfället. Två olika typer av "utbrändhet" iaktogs bland personalen, en aktiv och en passiv form, som kanske kan relateras till människors utveckling. Beteckningen "utbrändhet" föreslås reserverad för den aktiva formen medan den passiva formen kan benämnas "depressivitet".

Rapporten avslutas med några slutsatser och tolkningar av rådslaget tillsammans med några funderingar kring vad man kan lära av det. Likaså redovisas ett organisatoriskt mönster som kan förklara varför hög aktivitet inte medför synliga förändringar utan snarare resulterar i misstro inom organisationen. Organisationens "nyckelsituation", att inte kunna anvisa lämpligt arbete till arbetslösa, kastar sin skugga över anställda, organisation och omvärld. Fenomenet utbrändhet kommenteras också. Det häv-

das att utbrändhet uppträder främst för personer som är involverade i verksamheter med "sociala eller idéella syften" och som personligen har en "projektorientering". Avslutningsvis riktas några förslag till organisationen om hur den kan arbeta vidare för att minska utbrändhet och depressivitet. Framför allt betonas vikten av att ett instrument av utvecklingskaraktär skapas där chefer och personal bl a ges möjlighet att reflektera över och att bearbeta brister, oklarheter och motstridigheter i organisationens mål och verksamhet.

Rapporten

En organisation möter utbrändhet – ett försök med rådslag, kan beställas från IPSO, Götgatan 61, 116 21 Stockholm. Pris 25 kr.

Arbetsmiljööfonden

Box 1122, 111 81 Stockholm
Tel 08-796 47 00 (vx)

ISSN 0283-8718

Nereteds Tryckeri, Stockholm 1988