

# Arbetsmiljö



Gunnar Björing

Boksidan

# Arbetsmiljö

Gunnar Björing

Copyright: Förlaget Boksidan 2012  
Box 558  
146 33 Tullinge

Arbetsmiljö, ISBN-nummer: 978-91-86199-60-9

Du får gärna kopiera denna bok, men sätt då in 5 kronor per kopia på Boksidans plusgirokonto: 199 84 51-7, eller bankgirokonto: 5459-3074. Skriv på inbetalningskortet att det gäller boken ”Arbetsmiljö”. Du är också välkommen att besöka vår hemsida [www.boksidan.com](http://www.boksidan.com).

Hur arbetsmiljön skall vara beskaffad föreskrivs i 2 kapitlet 1 § av arbetsmiljölagen:

*”Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället.”*

Det är viktigt för samhället, framför allt på grund av att arbetsskador/-sjukdomar kostar oss mycket pengar. Därtill anser vi att det är extra tråkigt när någon skadas då han eller hon ”gör sin plikt”. Därför satsar staten på forskning om arbetsmiljöproblem (universiteten), utvecklar regelverk (Arbetsmiljöverket) och kontrollerar att regelverket efterföljs (Arbetsmiljöinspektionen). Dessa ansträngningar, i kombination med den tekniska utvecklingen, förefaller ha haft effekt. För år 2010 var det inte mer än ungefär var femte arbetande person, som någon gång under de senaste tolv månaderna haft något besvär som berodde på arbetet (Arbetsmiljöverket, 2010, Arbetsmiljöstatistik Rapport 2010:4, Arbetsorsakade besvär 2010).

Annat var det förr!



Om bilden hade varit tagen idag, vad skulle vi då ha tyckt att det var för fel på arbetsmiljön?

Här är lite förslag:

Ergonomiska brister, se arbetsmiljöverkets föreskrifter om belastningsergonomi, AFS 1998:01, modellerna på sidan 38, 42 och 45:

- Mekanikerna sitter på pallar utan ryggstöd, vilket minskar möjligheten att vila ryggen.
- Sittytan är hård och liten. Det medför att trycket på rumpa och lår blir olämpligt.
- Varken pall- eller arbetshöjd är anpassad efter individen, därför ökar belastningen på hela rörelseapparaten.
- De arbetar med händerna utanför underarmsavstånd, kanske utan att de är avlastade. Det gör att nack-/skuldermuskulaturen jobba hårt med att hålla armarna lyfta.
- Det förefaller saknas ytor att lägga föremål på och därigenom ökar risken för olämpliga arbetsställningar.
- Belysningsförhållandena är olämpliga, då det vid soligt väder blir det väldigt ljus på solsidan och mörkt på skuggsidan och med det ökar risken för att mekanikerna tvingas sitta konstigt för att se ordentligt. Då vädret är mulet eller innan solen gått upp är därtill belysningen svag och skuggbildande, vilket i kombination med att arbetet kräver precision också skapar olämpliga arbetsställningar.
- Det förefaller vara remskivor som hänger på väggen. Antagligen byts de ut om varvtalet på respektive maskin behöver ändras. De ser ut att vara tunga. Vid byte av remskiva blir därför belastningen hög, därtill i synnerligen olämpliga arbetsställningar.

Eftersom bearbetningsutrustningen alldeles uppenbart är tillverkad före det datum då reglerna om CE-märkning trädde i kraft, ska utrustningen istället uppfylla kraven i bilaga A i arbetsmiljöverkets föreskrifter om användning av arbetsutrustning (AFS 2006:04), i förhållande till de kraven brister utrustningen, i vart fall, beträffande:

- Remtransmissionerna saknar skydd. Det gör att en rem, då den går av, kan slungas emot någon och dessutom föreligger risk att fastna mellan rem och remskiva.
- Bearbetningsmaskinerna förefaller inte ha individuella stopp och generella nödstopp verkar dessutom saknas, vilket ökar risken för att ett tillbud (som att något fastnar mellan verktyg och mothåll) leder till en svår olycka.
- Bearbetningen skapar antagligen spånor som yr i luften, men de åtgärder som vidtagits för att fånga upp dessa invid bearbetningen, är bristfälliga. Därför hamnar en del spånor på och i operatörerna med olägenhet och hälsorisker som följd.
- Det saknas skydd som hindrar att utkastade spånor eller bitar av en slipskiva träffar operatörerna. Därtill saknar de individuella ögonskydd.

Antagligen är bullret ifrån bearbetningen högt, men arbetarna saknar hörselskydd. Det skapar otrivsel och risk för hörselskada (AFS 2005:16 Buller).

Jämfört med då bilden togs har den fysiska arbetsmiljön på de flesta arbetsplatser blivit enormt mycket bättre (även om det ännu finns miserabla arbetsmiljöer i, exempelvis, gjuterier). Idag kämpar man, att döma av Arbetsmiljöinspektionens krav (diagram 1 + 2), istället oftast emot ostädade kemikalieskåp och bristfälligt dokumenterat arbetsmiljöarbete.



Diagram 1. Antalet arbetsställen som någon av arbetsmiljöinspektionens inspektörer besökte under perioden 2006-2010. Grovt sett bedömde de att runt hälften av de besökta ställena hade så stora brister att de valde att ställa krav på bättring. Vilket i och för sig inte säger att det är brister på runt hälften av alla arbetsställen, eftersom inspektörerna ofta väljer ställen där det tror att det finns någon form av anledning till besök. Diagramet är taget från arbetsmiljöverkets hemsida.

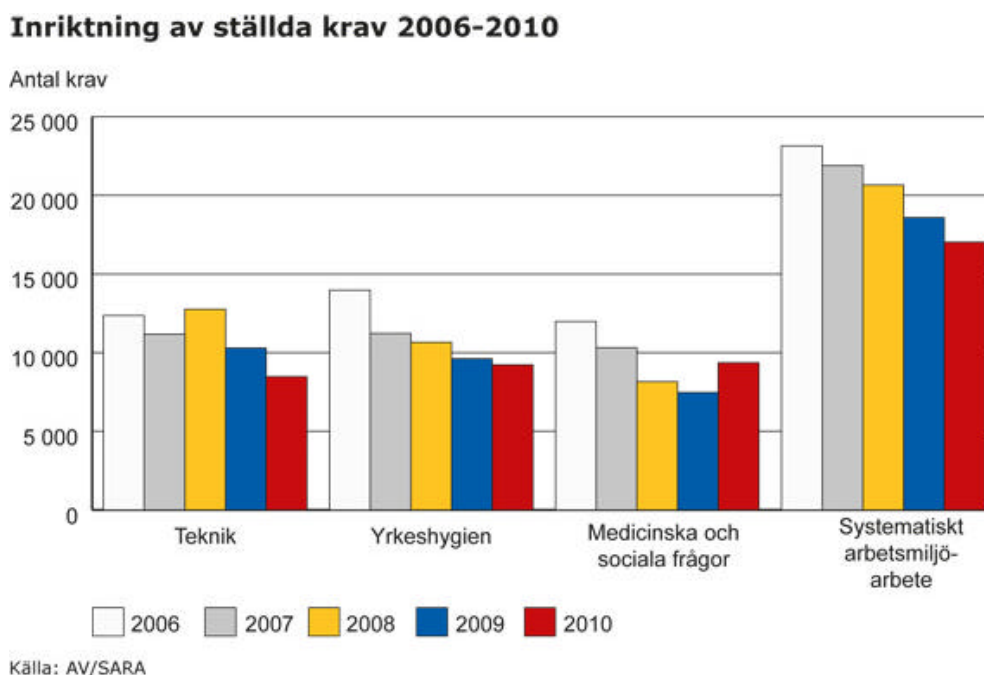


Diagram 2. Karaktären på kraven enligt arbetsmiljöverkets hemsida. Teknik är ofta ventilation, truckrelaterade frågor eller icke CE-märkta maskiner. Med yrkeshygien avses vanligen hanteringen av kemikalier. Ofta handlar kraven om att kemikalie-/färgskåpet är rörigt och varuinformationsblad saknas. Medicinska och sociala frågor rör ofta belastningsergonomi. Alla arbetsgivare är skyldiga att på en teoretisk nivå ständigt förbättra arbetsmiljön genom att författa diverse dokument såsom protokoll ifrån arbetsmiljömöten, policydokument et cetera. Om inspektören bedömer att arbetsgivarens ansträngningar på området inte duger, ställer han eller hon krav på förbättringar av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Även om fysiska brister i arbetsmiljön fortfarande är vanliga (exempelvis ställde Arbetsmiljöinspektionen runt 8.000 krav av teknisk karaktär under de cirka 34.000 besöken år 2010), är bristerna ofta välkända och relativt lätta att identifiera. Därtill är lämpliga åtgärder i många fall utvecklade och etablerade. Se vidare på arbetsmiljöverkets hemsida: [www.av.se](http://www.av.se), för regler, analysverktyg och i någon mån åtgärdsförslag i form av verkets föreskrifter om arbetsmiljön. Dessutom är verkets experter och arbetsmiljöinspektörer både villiga och tvungna att bistå med gratis rådgivning.

Men det finns, så klart, fortfarande ytterligare och ännu bristfälligt belysta problem som orsakar lidande i arbetet. En orsak kan vara att arbetsmiljöarbetet inte till fullo följt med i förändringarna från den tid då bilden togs (i slutet av 1920-talet).

Då tjänade de flesta i jordbruket och de verktyg/metoder som fanns att tillgå för att underlätta/förbättra arbetet var färre än idag (se Teknikhistoria, Boksidan 2011). Det som avgjorde framgången för jordbrukaren var främst vädrets makter, alltså sådant som han inte kunde påverka. Ansvaret för resultaten låg således inte främst på aktören. Emedan med dagens alla metoder och alla sätt att kompensera för ogynnsamma omvärldsfaktorer, ökar kraven på jordbrukare såväl som andra att göra kloka val.

Flaskhalsarna och konsumtionsbegränsarna på den tiden var bristen på insatsvaror/råvaror, transportproblemen och för många företag antagligen också bristen på köpstarka kunder. Däremot var arbetskraften billig och de verkliga behoven av varor betydligt större än utbudet.

Vägen till dagens globala marknad gick via lokala industriföretag som, med dagens mått mätt, tillverkade små kvantiteter av en stor mängd olika<sup>1</sup> produkter och sålde dessa, framför allt, på den lokala (svenska) marknaden. Konkurrensen begränsades av höga tull- och transportkostnader och behoven var fortsatt stora i förhållande till produktionen. Situationen var således den att företag och andra organisationer hade ganska modesta krav på sig från marknaden.

Idag är det tvärtom arbetskraften som är dyr och tillgången av, i stort sett alla, produkter är i västvärlden mycket större än efterfrågan, vilket medför större krav från marknaden på alla aktörer.

En viktig princip som genomsyrade utvecklingen i det tidigare industrisamhället, var att tillverkningen genom den relativa storskaligheten skulle bli effektivare och därmed billigare. I syfte att effektivisera, studerade man tillverkningen noga och använde speciella metoder för att öka effektiviteten i varje tillverkningsmoment.

Det var inte bara i tillverkningsindustrin som processerna effektiviserades ända ner till de enskilda arbetsuppgifterna. Livsmedelsflödet har exempelvis gått från att var och en tillverkade sina egna livsmedel. Via lanthandlarna som själva byggde sina butiker och inhandlade de varor de ansåg sig behöva och själva processade dessa ytterligare genom att väga upp och förpacka till kunderna. Till livsmedelsbutikskedjor med mer eller mindre färdiga butikskoncept, standardsortiment av färdigförpackade varor med närapå givna priser, beställnings- och leveranssystem från givna grossister samt färdiga reklamkampanjer.

Idén om att någon eller några inom en organisation tänker ut sätt att effektivisera verksamheten, jämfört med att varje enskild individ gör det, har sina fördelar. I synnerhet som lanthandlaren förmodligen varken hade ork eller tid att göra det själv, när denne hade dagarna fyllda av mer akuta göromål. Men med tiden har en del av de organisationer som tidigare var framgångsrika, växt till enorma kolosser som är betydligt mindre konkurrenskraftiga än yngre konkurrenter.

<sup>1</sup>. Lastbils-, marinmotor- och busstillverkaren Scania, exempelvis, tillverkade i början av 1900-talet även cyklar och personbilar. Och Husqvarna, som idag bara tillverkar små utomhusmaskiner, tillverkade förr också cyklar, vapen, symaskiner, köksutrustningar samt motorcyklar.

Genom att trycka ner det ekonomiska ansvaret längre ner i organisationen försöker de i någon mån motverka detta. Varje gruppchef och kanske till och med den som sköter, exempelvis, grönsaksdisken skall ha eget ansvar för ekonomin. I en butik är en dylik ansvarsuppdelning förmodligen lyckosam för alla parter. Arbetet blir roligare för han eller hon som sköter grönsakerna, svinnet blir mindre, lönsamheten bättre och kunderna nöjdare.

I offentlig förvaltning och i företagsdelar som inte kan öka intäkterna, utan istället lever på ett givet anslag, blir det ekonomiska ansvaret däremot mest en fråga om att snåla. Systemet motverkar visserligen att enskilda gruppchefer drar på sig stora kostnader som belastar organisationen, men de uppmuntrar inte heller till effektiviseringar. Där kan det snarare tvärtom vara så att gruppcheferna ansöker om ökade anslag eller fler tjänster för säkerhets skull, även om det inte behövs. Eller drar sig för att exempelvis ta bort en tjänst som inte längre behövs, eftersom då kommer det bli svårt att få till en ny tjänst den dagen det behövs. Dessutom kan det ha effekten att de enskilda gruppcheferna låter en i den egna gruppen göra en sak som denne inte har kompetens för, hellre än att anlita organisationens experter eftersom dessa experter kostar pengar genom interna debiteringssystem. Ett sätt att minska kostnaderna är då att införa olika former av bonussystem för, framför allt, cheferna.

En fördel med att ge någon en bonus, utöver ordinarie lön, är att de har en morot att göra något obekvämt. Eftersom cheferna trots allt är ganska få är det antagligen ett ganska billigt sätt att öka effektiviteten, men risken är att systemet skapar motvilja bland de som inte får någon bonus. Därtill har det visat sig<sup>2</sup> att, åtminstone bland barn, medför system som bygger på direkta belöningar för varje utförd prestation att drivkraften övergår ifrån lust att prestera till lust att få belöningen så smidigt som möjligt.

Ett annat sätt, som tillämpas ganska friskt i Stockholms stad och Stockholms landsting, för att få ner kostnaderna, är att flytta verksamheten från organisationen ut på entreprenad. Storföretag såsom Ericsson har hängt på trenden (eller varit föregångare) och traditionella supportfunktioner som städning, lunchrum och telefonväxel sköts numera av människor som inte är anställda i koncernen. I gengäld har företaget självt blivit en stor leverantör av supportfunktioner inom telekommunikation. Enligt det senaste offentliggjorda årsbokslutet (2010) kom 31% av Ericssons rörelsevinst ifrån det affärsområde som levererar tjänster (global services). Förklaringen till att det kan bli billigare för kunden att anlita stora tjänsteleverantörer som Securitas eller Ericsson trots att leverantören gör en vinst på affären, kan vara att det kombinerar det storskaliga företags förmåga att utveckla effektiva arbetsmetoder som gör tjänsten mindre personalintensiv, med mål som är tydliga och lätta att pröva för alla medarbetare (ju mer tid jag kan debitera kunden, desto bättre tjänar jag min arbetsgivare). En annan fördel för kunden, utöver eventuellt lägre kostnader, är att det är lättare att sparka ut en leverantör som inte sköter sig än att göra om sin egen organisation. Men för den som är anställd i exempelvis förskolan eller städar på en utvecklingsavdelning, innebär förändringen ett större ansvar för arbetsgivarens resultat och fortlevnad jämfört med när de jobbade för Stockholms stad respektive Ericsson.

<sup>2</sup> Ett "klassiskt" exempel på detta är en studie (Lepper med flera, Journal of Personality and Social Psychology, 1973) vari amerikanska forskare delade in några barn i två lika stora grupper. Bägge grupperna fick i uppgift att göra en målning och barnen i den ena gruppen utlovades en belöning när de var klara. Efter att alla blivit färdiga med sina målningar bedömdes deras resultat - och det visade sig att de som inte fått någon belöning klarar sig bättre.

Tjänsteproduktionen har i vissa fall gått så långt att vissa industriprodukter numera säljs som en tjänst istället för som en pryl.



**Hyr tvättutrustningen.**  
Vi hjälper er att lägga upp en förmånlig hyresfinansiering

Genom att vi har marknadens bästa och bredaste sortiment av professionell tvättutrustning kan vi erbjuda våra kunder flexibla och ekonomiska lösningar. Och vill ni inte köpa tvättutrustningen, så kan ni hyra den!

**En hyresfinansiering genom oss är ett mycket klokt val.** Tacknar du ett hyresavtal med oss, kan du få ett komplett "textilvårdsrum" utan några investeringar. Så istället för att binda upp ert kapital i en investering, betalar ni bara en fast månadshyra – och får samtidigt full kontroll på era kostnader.

**Låter det intressant?**  
Kontakta vår försäljning på tel. 0372 - 665 00, så hjälper dom er till en riktigt bra hyreslösning!

Vi vill inget hellre än att ni ska känna er "ombrydda" hos oss.  
För nöjda och trygga kunder är det bästa vi vet.

*Thinking of u*  
**Electrolux**  
PROFESSIONAL LAUNDRY

[www.electrolux.se/laundrysystems](http://www.electrolux.se/laundrysystems)

Fördelarna för kunden med att köpa in en tjänst, som tillhandahållandet av tvättmöjligheter, istället för att köpa utrustningen är, förslagsvis, att denne:

- Inte behöver bekymra sig om huruvida apparaterna är bra eller inte (vilket rimligen inte är så lätt för någon som inte är expert på t ex. tvättmaskiner).
- Inte behöver bekymra sig om att underhålla maskinerna.
- Nästan ständigt har maskiner som fungerar.
- Sprider kostnaden över en längre period.

För tillverkaren av apparaterna har konceptet att hyra ut tjänsten betydande fördelar som att:

- Denne bestämmer själv när det är dags att ersätta en maskin och därmed kan utbytestillfällena anpassas efter beläggningen i produktionen.
- Tillverkaren (eller underhållsorganisationen) kan planera arbetet för underhållsteknikerna bättre så att de ständigt har lagom beläggning.
- Inflödet av pengar blir jämnare.
- Kunden knyts närmare och risken att denne väljer en annan leverantör blir sannolikt mindre.
- Den totala summan de tjänar blir troligen högre.

Men med denna utveckling flyttas mer av ansvaret för företagets vinst ifrån ett kollektiv (de som bygger tvättmaskiner) till enskilda personer (de som serverar maskinerna på fältet). Dessutom blir det fler personer som har kundkontakt och därmed ansvar för hur företagets uppfattas.



Förr i tiden var produktionsutrustningen (jorden, smedjan, bruket) de tillverkande företagens viktigaste resurs. Men i och med att produktionsapparater i många branscher blivit relativt sett billigare och produktionen ständigt moderniseras eller flyttas till andra platser, har värdet på befintliga anläggningar sjunkit. Istället har varumärket gått från en underordnad ställning till det värdefullaste företaget äger. Allra tydligast syns antagligen varumärkets värde i politiska partier och idrottsföreningar, såsom fotbollsklubbar. I de senare finns ofta inga reelltillgångar alls utöver eventuell kassa. Och en hyfsat stor del av intäkterna kommer ifrån försäljning av produkter med varumärket påklippt. Men allmänhetens uppfattning om varumärken är ganska nyckfullt, exempelvis har (se nedanstående utklipp ur Svenska Dagbladet):

- TelgeEnergi och GodEl högre anseende än Vattenfall fast Vattenfall ägs av alla Sveriges medborgare och dessutom sponsrar skidlandslaget.
- Ica högre anseende än Coop fast det förra ägs av privata handlare och det senare ägs av kunderna (de kunder som är medlemmar).

**GOTT RYKTE** Handelsbanken har ett utomordentligt gott anseende bland sina kunder medan Swedbank ligger sämre till. Bland bensinbolagen har Shell sämst status medan H&M och Ica får högst betyg bland detaljhandelsbolagen.

**Swedbank har en otroligt lång resa tillbaka.**

Göran Celanders

**TNS Sifo** har undersökt olika företags anseende bland kunder och icke-kunder.

– Ett företags anseende går snabbt att rasera medan det tar lång tid att bygga upp, säger Göran Celanders, ansvarig för anseende-indexet hos TNS Sifo.

Ett företags anseende påverkar hur lätt eller svårt det är att locka till sig arbetskraft, att få lån och kunder.

– Ju bättre anseende, desto snabbare kommer du tillbaka om

du råkar ut för problem, säger Göran Celanders.

Han nämner exemplet Ica. Medan Icas icke-kunder ger dem ett index på 63 hamnar Coops icke-kunder på låga 37. Det är en förklaring till att Coop hade svårt att ta kunder från Ica, även under köttfärs-skandalen.

Icas höga index – bland kunder index 74 – är desto mer imponerande eftersom det är svårare för en stor aktör att få höga värden.

Det visar sig inte minst när vi

ser på elbolagen. De stora jättarna Eon och Vattenfall ligger omkring index 30, vilket inte är högt, medan de små uppstickarna Telge Energi och God El har index som är minst dubbelt så höga.

**Anseende-index** är uppbyggt så att det går att jämföra mellan olika branscher.

– Det som avgör hur stort eller litet index ett företag får är hur kunderna uppfattar trovärdigheten. Det som du gör och kommunicerar måste hänga ihop, säger Göran Celanders.

Det handlar om kvaliteten hos varor och tjänster men också det personliga intrycket av företaget, det förtroende som företaget ger och bilden av företagets kompetens.

**4**

**snabba för anseende**

- ✓ Duktiga medarbetare.
- ✓ Varor och tjänster som ger bra värde för pengarna.
- ✓ Tänka och handla långsiktigt.
- ✓ Hålla vad du lovar och på framstå som trovärdig.

– Etik och moral spelar in och om företaget uppfattas som ärligt mot kunderna.

De frågor som ställs försöker peja det som tillsammans blir anseendet för ett företag. Den känslomässiga bindningen till företaget är viktig liksom inställningen till företagets varor och tjänster men också hur företaget fungerar i samhället när det gäller miljöpåverkan och moral.

**Allmänhetens bild** är mer positiv till olika detaljhandelsföretag än till flertalet energibolag – vare sig det är bensinbolag eller elbolag.

– Det finns några energibolag som drar ned genomsnittsindex men allmänheten har också en negativ bild av hur företagen agerar, säger Göran Celanders.

Han pekar på att den så kalla-

Samtliga dessa trender (fler verktyg att välja emellan, hårdare krav från marknaden, resultatansvar på lägre nivåer, bonussystem, ”alla” blir tjänsteleverantörer, allt fler har ansvar för varumärket och instabiliteten i värdet på denna allt viktigare resurs) leder till:

### **Fler och fler i arbetstagare belastas med höga krav på att ständigt prestera intellektuellt.**

Det ökar i sin tur mängden tillfällen då det kan bli fel. Och därmed ökar rimligen, totalt sett, rädslan för att göra bort sig. Och rädsla är som bekant inte kul och med rädsla ökar risken för missunnsamhet, otrivsel och allmänt negativ stämning. Ansvar för att stävja den negativa delen av denna utveckling, vilar på arbetsgivarna. Det borde vara så att insatser för att häva eventuellt ökad rädsla, utgör en del av det obligatoriska arbetsmiljöarbetet.

De verktyg arbetsgivarna har att tillgå för ändamålet består, framför allt, av de policys och målformuleringar beträffande arbetsmiljön som de skall utforma. Men min erfarenhet, efter att i egenskap av arbetsmiljöinspektör ha studerat och diskuterat många arbetsmiljöpolicys, är att de inte alls berör dessa risker. Det kan bero på att den aspekten inte fångas upp av reglerna kring hur arbetsmiljöpolicys skall vara utformade. Se arbetsmiljöverkets krav på en arbetsmiljöpolicy (från verkets hemsida):

*”En förutsättning för att bedriva ett väl fungerande internt skyddsarbete är att arbetsgivaren ger uttryck för sitt intresse och engagemang om arbetsmiljöfrågor. Ett policydokument bör visa arbetsgivarens övergripande målsättning, viljeinriktning och medel för det långsiktiga arbetet med verksamhetens arbetsmiljö.*

*Policyn skall vara tillämpad av all personal. Den övergripande arbetsmiljöpolicyen bör ligga till grund för framtagande av mer konkreta delmål inom varje avdelning/enhet på företaget.*

*I den ska anges hur arbetsförhållandena skall vara för att en tillfredsställande arbetsmiljö skall uppnås. Policyn skall ta upp både fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön.*

*Policyn skall vara så konkret att den går att följa upp. Den skall därför anpassas till förhållandena inom varje avdelning/enhet i verksamheten.”*

Dessa krav har av tolkats (Prevent, 2007, Systematiskt arbete med Hälsa – Miljö – Säkerhet, Prevent, Stockholm) så att arbetsmiljöpolicyen bör beskriva företagets viljeinriktning beträffande arbetsmiljön med formuleringar som:

*”Vi ska med god marginal klara de regler som gäller för vår arbetsmiljö.”*

*”Varje anställd ska följa de regler som gäller för arbetsmiljön och påpeka eventuella brister som upptäcks, så att de kan rättas till så snabbt som möjligt.”*

*”Arbetet ska vara utvecklande för alla anställda.”*

I allmänhet bidrar alltså inte arbetsmiljöpolicyen till någon minskning av eventuella rädslan för att göra fel eller misslyckas. Det är inte bara ett arbetsmiljöproblem när rädsla för att göra fel även kan förlama hela organisationen. Med de snabba förändringarna i samhället blir dessutom det som tidigare var rätt snabbt fel. Och oavsett hur hårt någon arbetar för att göra bra ifrån sig blir resultatet inte bra om ansträngningar ödas på fel saker. Det är i grunden chefernas ansvar att tillse att de anställda gör rätt saker på rätt sätt. Men eftersom de inte kan närvara i alla vardagliga valsituationer som uppstår (det vore inte ens önskvärt att ständigt ha en chef hängande över axeln) vägleds de anställda av vad de tror är verksamhetens mål.

Vi har förmodligen alla deltagit i massor av aktiviteter där det uppstått problem, på grund av att deltagarna haft olika mål, mer eller mindre beroende på att målen inte diskuterats. Det kan ha varit en resa med goda vänner, en utekväll med en vän, en myskväll med partnern, eller hela parrelationen. De goda vännerna kanske ansåg att målet med resan var att ständigt vara så fulla som möjligt, emedan du ville gå på museer. Vännen kanske i första hand ville gå ut med dig för att ha en förevändning att träffa tjejer. Myskväll för din partner kanske är ett förspel till sex, emedan det för dig är att njuta av god mat. Syftet med förhållande var för dig att ha någon att njuta sexuellt tillsammans med, emedan din partner sökte en livskamrat. För att undvika dylika problem i framtiden skulle man kunna sätta upp gemensamma mål för varenda aktivitet man i framtiden gjorde ihop med andra. Fast det skulle förmodligen inte vara särskilt lyckat, i synnerhet inte när det gäller aktiviteter med kamrater.

Arbetsgivare däremot formulerar ofta mål för verksamheten. Dessa mål förefaller dock oftast vara myntade för att ge vägledning för företagets styrelse eller kanske för att imponera på marknaden, vilket syns i de visioner/mål som formuleras på två av de största svenska företagens hemsidor:

Ericsson:

*“To be the Prime Driver in an all-communicating world.*

*Core values*

*Respect, professionalism and perseverance are the values that are the foundation of the Ericsson culture, guiding us in our daily work - how we relate to people and how we do business.”*

*“Our core values of respect, professionalism and perseverance are reflected not only in our workplace but also in the business we do with our customers and in our dealings with society. We believe in treating every individual equally and with fairness.*

*Our annual employee survey shows that 90 percent of our employees feel the company’s core values are relevant to them. This attitude contributes to our company culture. It is also supported by our managers, who make sure the core values are part of everyone’s work every day.”*

Vilket, trots att 90% av de anställda tydligen anser att kärnvärdena är relevanta för dem, inte ger någon större vägledning för den enskilde medarbetaren i dennes dagliga valsituationer.

Trots att Ericsson, enligt den senaste årsredovisningen, har ambitionen att vara en attraktiv arbetsgivare, i vart fall, för nyckelpersonal:

*”Attrahera och behålla högt kvalificerade medarbetare*

*Vi tror att vår framtida framgång till stor del är beroende av vår fortsatta förmåga att anställa, utveckla, motivera och behålla ingenjörer och annan kvalificerad personal som behövs för att ta fram nya framgångsrika produkter, underhålla vårt befintliga produktutbud och tillhandahålla tjänster till våra kunder. Det råder fortfarande stark konkurrens om utbildad personal och högt kvalificerade chefer inom telekommunikationsindustrin. Vi utvecklar ständigt vår bolagskultur och våra policier för ersättningar, befordringar och förmåner och vidtar andra åtgärder för att få våra medarbetare att känna sig delaktiga och minska personalomsättningen. Det finns dock inga garantier för att vi i framtiden kommer att kunna attrahera och behålla medarbetare med rätt kompetens.”*

**Volvo AB (enligt företagets hemsida):**

*“Our promise and dedication*

*With size comes responsibility and since we are the second largest producer of heavy trucks in the world we take that responsibility seriously. When it comes to committing to safety, quality and the environment we are second to none, and these core values are the foundation on which our solutions rest.*

*Quality philosophy*

*Quality is the guiding principle in everything we do. It is in focus when we build a Volvo truck.*

*Making the world a safer place*

*We know what we have to do to increase safety on the roads, in vehicles and for unprotected road-users. We participate in discussions on safety, because by doing so we learn more as we head into the future.*

*Taking sustainability seriously*

*We know that we are part of the problem, but we are also part of the solution. Read more about how we take action.”*

**Beträffande personalen skriver Volvo i inledningen av sidorna om karriär på Volvo:**

*“Your development is our priority*

*Your professional career takes up a large portion of your daily life, and a stimulating working environment is therefore naturally essential for your well being.*

*At Volvo Trucks, we pay much attention to creating a work place that provides our employees with opportunities to use and expand their skills, knowledge and creative potential. Because we know that your competence, commitment and enthusiasm are essential to our ability to succeed.”*

Ju svårare det är för den enskilde medarbetaren att få någon vägledning från målen, desto större är risken att denne blir rådvill och därmed kanske förlamad. Eller att denne, i valet mellan att pröva något nytt som han eller hon inte ännu inte till fullo behärskar men som i situationen vore bättre, håller sig till det gamla och beprövade. Dessa och de tidigare beskrivna problemen skulle i någon mån kunna stävjas med bättre målformuleringar från cheferna. Målformuleringar som:

**Det är bättre att göra rätt saker fel, än fel saker rätt.**

Fast det lär vi väl aldrig se som vägledande ord ifrån ledningen på någon kommersiell organisation. Möjligtvis formuleringen:

**Vår ambition är att ständigt bli bättre, även om det orsakar oss misslyckanden och umbäranden.**

Dylika formuleringar skulle, om företagsledningen lyckades visa att de menar allvar, antagligen både minska oron för att göra fel eller misslyckas och minska risken för att organisationen förlamas.