
Tommy S Nilsson: Bussförares upplevelser av förändrade verksamhets- och arbetsvillkor Ett tillitsperspektiv

Avdelningen för arbetsvetenskap, Institutionen för ekonomi,
Karlstads universitet, 2003

”Vart tog tiden vägen?” frågar sig Tommy Nilsson i första meningen på första raden i sin doktorsavhandling. En berättigad fråga. Här får vi förflytta oss tillbaka till 1970-talets eländighetsforskning och riktigt gotta oss åt den alierade bussföraren och hans arbetsgivare som sitter fast i kapitalismens maktstrukturer. Och inget kan dom göra åt det. Låter jag som en gammal gnällspik? Det var inte meningen utan det var faktiskt väldigt uppfriskande att få vara lite nostalgisk. Och 1970-talsansatsen var kanske inte så dum i alla fall. Här finns ett engagemang och en lidelse som man sällan ser numera. Visst kan det saknas en del analytiska perspektiv och ibland är analysen väl enkel, men det känns skönt med en rak höger ibland. Och uppenbarligen satt den rätt bra för det fanns inga arbetsgivarrepresentanter på läktaren vid disputationstillfället.

Tommy Nilsson studerar de strukturella förändringarna i svensk kollektivtrafik och vilka konsekvenser de har fått för bussförarnas arbetsvillkor, deras handlingsutrymme och upplevelse av arbetet. Den basala förändringen är avregleringen vilket inneburit att drygt 90 procent av den turlistesatta kollektivtrafiken i dag drivs av privata entreprenörer. Upphandlingar under konkurrens har medfört kostnadsänkningar för kommunerna på mellan 10 och 15 procent vilket i sin tur inneburit minskad lönsamhet i näringen. Effektiviseringskraven har medfört personalminskningar, framför allt inom verkstad och administra-

tion. Avregleringen har vidare lett till omfattande strukturella förändringar inom entreprenörernas egna led. Stora internationella företag har köpt upp de svenska bussbolagen och ofta behåller man det ursprungliga företagsnamnet. Ett företag som t ex heter något så svenskt som Karlstad-buss kan mycket väl ägas av ett amerikanskt företag.

I centrum för Nilssons analys finns själva bussföraren omgiven av huvudmannen, entreprenören och resenären. Huvudmannen är i regel kommunen som har att sörja för en god kollektivtrafik med hög turtäthet och god tidshållning. Entreprenören är bussförarens arbetsgivare som ofta ingår i en stor koncern. Kunden åker buss och blir ofta irriterad om hon eller han får vänta några minuter. Det är i detta spänningsfält vi finner bussföraren. Det är han som ska förklara för kunden att kommunen dragit ner på turtätheten. Det är han som ska förklara att bussen gått sönder på grund av bristande underhåll. Det är här han ska forma strategier för att hantera sin tillvaro.

Den sammanfattande bilden av 1990-talets förändringar pekar mot att såväl huvudman som entreprenörer har varit bristfälligt rustade för att klara av att hantera den nya situation som uppstått i avregleringens spår. Verksamhetskrav, ekonomiska villkor, arbetsuppgifter och sociala behov har sällan stämt överens. Detta har lett till att många anställda fått en motsägelsefull arbetssituation, där ökade krav på service-

kvalitet och resenärsorientering ska leva sida vid sida med bland annat minskade resurser, ökad tidspress, ökad oförutsägbarhet och otrygghet.

Tillit är det centrala begreppet i Nilssons analys. Den psykologiska kärnan i begreppet tillit är känslan av att människor och ting är pålitliga. Den sociala världen blir i detta perspektiv mer förutsägbar och ett sätt att handskas med det sociala livets osäkerhet. Tillit är den mekanism som trots bristande kontroll gör det möjligt att genomföra handlingar och samhandlingar och ge dem en riktning som annars skulle vara omöjlig utan mycket stora transaktionskostnader. Principiellt kan man säga att åsikterna om tillitens utveckling i moderna organisationer går i två riktningar: *Lågtillitsarbetsplatser*, där tillit och arbetsmoral fräts sönder som en följd av effektiviseringsstrategier där arbetsbördan stigit, inflytandet minskat och anställningsotryggheten ökat och *Högtillitsarbetsplatser*, där den detaljstyrda organisationen ersätts av flexibla och tillitsbaserade organisationer i vilken varje anställd behärskar flera moment och har inflytande.

Det är i den sociala interaktionen på arbetsplatsen som företaget, huvudmannen eller arbetskamrater kan vidmakthålla, bygga upp eller underminera tillitssammanhanget. Det är på denna konkreta nivå som arbetsgivaren kan bekräfta de förväntningar anställda har på systemet och stärka tillitssammanhanget, medan uppfyllda förväntningar eller dåliga erfarenheter kan leda till ett slags resignerad cynism eller en fullständig losskoppling från systemet. En anställningsrelation har en formell och en informell sida där den informella består av vardagliga möten och relationer, som bygger på hur givna villkor tolkas, på löften, förväntningar, tillit eller misstro.

När det gäller *tillit* är det främst fyra nyckeldimensioner som var för sig bidrar till om anställda upplever att ledningen går att lita på. Den första berör de anställdas upplevelse och värdering av hur ledningen tar hänsyn till deras intressen och behov under en omställningsprocess. En annan nyckeldimension är kompetens. Upplever de anställda att ledningen har kompetens att hantera situationen känner man tillförsikt inför framtiden, vilket medför minskad upplevelse av hot och risk. Den tredje avser hurvida man upplever att arbetsledningen är pålitlig. Den fjärde nyckeldimensionen berör öppenhet och ärlighet. När man som anställd upplever att ledningen uppfyller de ställda förväntningarna i dessa nyckeldimensioner reduceras osäkerhet och tvetydighet om sakernas tillstånd, och känslan av förutsägbarhet och tillit stärks. För Nilssons bussförare har utvecklingen varit den motsatta.

Ett annat centralt begrepp i Nilssons analys är psykologiska kontrakt: *transaktionella kontrakt* som bygger på klart reglerat utbyte och *relationella kontrakt* som har en djupare emotionell innebörd och är mer flexibelt och dynamiskt och där det ofta är mindre klart var gränsen för den anställdes arbetsuppgifter går. Ett brott mot det psykologiska kontraktet inträffar när den anställda erfar att det uppstått diskrepans eller obalans mellan hur arbetsgivaren uppfyller sina förpliktelser mot den anställda och vad som en gång lovades.

Tillit och ett bredare psykologiskt kontrakt måste förtjänas över tid och det enda sättet att förtjäna det på är att arbetsgivaren framstår som trovärdig. Tillit är produkten av trovärdighet medan motivation, engagemang och framtidsoptimism är frukten av tillit. Detta står i motsättning till dagens upphandling och privatisering. Anställ-

ningstryggheten luckras upp och oförutsägbarheten ökar för de tillsvidareanställda. Effekten beskrivs som ett "Modernt slaveri". Den falska lojalitet bussförarna tvingas uppvisa blir en handlingsstrategi för att undvika att lida personlig skada, något som illustreras av ett av de många kärnfulla citat som avhandlingen kryddats med.

Men som timanställd så sitter man ju i en rävsax, det gör man ju. För kommer man i onåd hos dem som planerar eller chefen, så att säga, då är man ute. Och tackar du nej till körningar för många gånger, då blir du inte erbjuden körningar i framtiden heller, så är det [...] I början så får man ju sälja sig, om man orkar. Och det värsta är att det inte finns något uttalat eller papper på att så här agerar vi i det här företaget, men alla är ju medvetna om det i sitt undermedvetna.

Att uppleva att man är tilldelad en "åskådarpplats" stimulerar inte till ökat engagemang eller aktivt deltagande. När det uppstått en negativ balans i det psykologiska kontraktet görs försök att återställa den genom att begränsa sina skyldigheter gentemot organisationen. Förarna definierar sin arbetsroll som det formella kontraktet föreskriver. Brott mot det psykologiska kontraktet leder oftast till att de anställda börjar omvärdera vad de är skyldiga organisationen i form av insatser. De definierar sina skyldigheter mot företaget i överensstämmelse med "förväntat" beteende och formellt uttalade plikter vilket påverkar både trivsel och

produktivitet. Ouppfyllda förväntningar på ömsesidighet och jämvikt i utbytesrelationen är nära förknippat med starka negativa emotionella reaktioner.

Det jag har förlorat är ju sex semesterdagar plus två år av mitt liv, samt fritid. Dessutom fick vi ju lönesänkning i samband med övergången. Sedan står ledningen där och tycker att vi ska se det positivt, känna tacksamhet. Men jag kan ju säga att jag inte känner ett jävla dugg tacksamhet.

Bussförarna har distanserat sig från det inre organisatoriska livet genom att "frikoppla" sig emotionellt och kognitivt. Istället fokuserar man i högre utsträckning än tidigare sin kraft och energi på andra sfärer av det sociala livet såsom familj och fritid.

Man går och sätter sig och kör, och bryr sig inte om någonting annat, och sedan går man hem och orkar med familjen, gör något med dom istället.

Nilssons analys landar i en paradox som säger att en organisation som lever under konkurrens med andra aktörer på en öppen marknad har behov av engagerade och motiverade anställda men producerar istället anställda med ett smalt psykologiskt kontrakt, som istället för att engagera sig i sitt arbete och verksamhetens framtid reducerar sitt bidrag. Och det är väl en lärdom god som någon.

Jan Johansson

Professor i arbetsvetenskap
Luleå tekniska universitet