

Diskursiv skydds rond II

Diskursiv skydds rond II är ett arbetsmaterial som arbetats fram i samarbete med Finansförbundet och är ursprungligen publicerad som en bilaga till avhandlingen: Diskursiv arbetsmiljö: Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö (Lisbeth Rydén, 2020).

Arbetsmaterialet har utvecklats och tillämpats inom avhandlingsarbetet och är tänkt att användas som underlag för diskussioner om organisatorisk arbetsmiljö. Materialet är under ständig utveckling och nya versioner lär komma framöver.

Introduktion

Syftet med Diskursiv skydds rond II är att **rikta uppmärksamheten mot ett antal aspekter av organiserandet** som påverkar hur vi har det på arbetet. Det är inte tänkt att vara heltäckande. Det är inte heller tänkt att erbjuda några egentliga svar.

Förhoppningen är att arbetsmaterialet ska kunna användas på arbetsplatser av arbetsgrupper, chefer, HR, arbetsmiljöombud, företagshälsovård, konsulter och andra intresserade – för att reflektera och diskutera kring, och inte minst, bedöma den organisatoriska arbetsmiljön.

Även om man vet vad organisatorisk arbetsmiljö innebär är det inte säkert att man vet vad det är man ska vara uppmärksam på i organiserandet. Ibland kan man känna att det är något som inte är bra, men man vet inte hur man ska formulera det eller i vilka sammanhang det är legitimt att ta upp en diskussion om det. Det kan då vara bra att ha ett material att utgå från i sina diskussioner. Det är anledningen till att det här arbetsmaterialet är framtaget.

Materialet är tänkt att bidra till att, med hjälp av några frågor, rikta uppmärksamheten mot sådant som varje verksamhet ständigt behöver arbeta med och som påverkar chefers och medarbetares vardag på olika sätt. Även om frågorna är desamma kommer lösningarna på dem att skifta. Mellan olika organisationer och arbetsplatser men också över tid på samma arbetsplats. Varje arbetsplats måste därför ständigt ta ställning till hur man vill organisera sig; vad olika alternativ har för fördelar och nackdelar, varför man väljer som man gör och hur man hanterar det som uppstår.

TVå huvudteman finns i materialet. De är:

- **Organiserandet och verksamheten:** Hur väl stämmer organiserandet med de arbetsuppgifter som finns och den miljö som verksamheten verkar i? Hur påverkar organiserandet chefers och medarbetares förmåga att göra ett bra jobb – nu och i framtiden?
- **Organiserandet och människan:** Hur förutsätts chefer och medarbetare vara för att passa in i organiserandet och vad gör det med dem?

Organiserandet och verksamheten I

Med organiserande avses här alla de aktiviteter som tillsammans åstadkommer det verksamheten är tänkt att göra. Det innefattar hur verksamheten styrs, leds och utvärderas. Det innefattar också hur man formellt och informellt väljer att samarbeta, hur kommunicerande och informerande går till, hur möten genomförs och om vad de handlar, hur beslut fattas, vilka arbetsmetoder, processer, styrsystem, IT-system och så vidare som man väljer.

Grundfrågorna är:

- Är de sätt man väljer att organisera verksamheten på anpassade för att klara de uppgifter och utmaningar man möter?
- Underlättar organiserandet att göra ett väl utfört arbete?
- Stärker organiserandet förmågan att ta ställning till vad som vore ett väl utfört arbete?

Exempel 1: Om arbetet kännetecknas av en hög grad av komplexitet, där varje uppgift behöver behandlas unikt, där man aldrig säkert kan säga att om man gör A så händer B, eller där förutsättningarna hela tiden ändras, så är exempelvis en renodlad regelstyrning dåligt anpassad för att styra verksamheten. Regelstyrning (rutiner, processer, standarder med mera) lämpar sig däremot väl om omvärlden är stabil, arbetet är någorlunda förutsägbart och det finns återkommande arbetsuppgifter som ska behandlas likartat. I det senare fallet är regelverket oftast ett stöd för att göra ett gott arbete. I det första kan det i vissa fall bli ett hinder och därigenom skapa frustration.

Många arbeten består av arbetsuppgifter med olika karaktär – exempelvis både rutinarbete och mer kvalificerat bedömningsarbete. Det är därför bra att kunna skilja på vilken sorts karaktär respektive arbetsuppgift har så att man kan anpassa sitt organiserande efter det.

Om en arbetsuppgift är återkommande och relativt ”enkel” (om än mycket komplicerad och kunskapskrävande) så fungerar regelverk och rutiner utmärkt för att stödja och styra arbetet. Man måste dock alltid hålla öppet för att det kan dyka upp ärenden som regler och rutiner inte är anpassade för. Frågan blir då: hur kan man organisera sig så att var och en dels blir bra på att sortera mellan ärendena, dels kan hantera dem så att även unika ärenden blir väl utförda?

¹ Det finns många andra saker som kan vara viktiga för att definiera ett arbets karaktär. Detta är endast ett exempel. Vill man fördjupa sig i förutsättningarna för olika sorters arbete finns det till exempel massor av forskning och böcker som är fokuserade på olika sorters arbeten och vad som kännetecknar dem.

Organiserandet och verksamheten II

Vi är ofta vana vid att definiera problem som stress på grund av för mycket att göra. De aspekter av den organisatoriska arbetsmiljön som det här materialet framförallt vill rikta uppmärksamheten mot är förknippade med **frustration på grund av dålig organisering, vilket skiljer sig från exempelvis stress på grund av arbetsbelastning.**

Att inte kunna göra ett tillräckligt bra arbete gentemot kund (intern eller extern), trots att man kunskapsmässigt och tekniskt skulle kunna, eller att inte känna att de potentialer som finns i verksamheten tas tillvara, skapar frustration. För att åtgärda frustration på grund av dålig organisering behöver man göra förändringar i hur man organiserar arbetet. Det har dock inget med mängden arbete att göra.

Om det bara är en fråga om arbetsbelastning så löses de problemen med mer resurser, fler anställda, minskat inflöde och andra liknande insatser. Om det är frustration så kvarstår problemen även när man har en alldeles utmärkt balans mellan kraven i arbetet och de resurser man har för att utföra dem.

Ett sätt att skilja på frustration och stress är att ställa sig frågan:

Löser mer resurser de problem vi har? Eller spär vi bara på frustrationen då mer resurser (exempelvis tid, pengar, kompetens) mest gör att fler blir frustrerade eller att det blir mer resurser (tid, pengar, kompetens, men också resurser såsom engagemang, samarbetsförmåga och liknande) som inte tas tillvara på ett bra sätt?

Organiserandet och människan I

I den här delen är fokus på vad organiserandet gör med de chefer och medarbetare som berörs av det. Här är det framförallt två aspekter som blivit tydliga genom projektet. Det ena är ”vem man blir” genom organiserandet och det andra är ”vem man blir” genom det mer direkta tilltalet i det dagliga arbetet.

Den första aspekten – **vem man blir genom organiserandet** – kan också uttryckas som **den man förutsätts vara för att passa in i organiseringslogiken**.

Exempel: En vanlig organiseringslogik är att se organisationen som en maskin. Med en sådan tankefigur blir det några som är tänkta att vara konstruktörer (ledning och staber). De bestämmer hur maskinen ska fungera, vem som gör vad, hur mycket, när, på vilket sätt, i vilken takt etcetera. I en maskinlogik blir chefer maskinskötare som har ansvar för att se till att deras del av maskinen fungerar väl genom att se till att respektive kugghjul (medarbetare) fungerar friktionsfritt på sin plats och i relation till de andra kugghjulen.

Ibland får cheferna smörja lite, ibland hjälpa till att fila kanterna så att inte kugghjulen i onödan sliter på varandra, ibland måste de byta ut en kugge mot en annan och så vidare. Poängen är att om den grundläggande tankefiguren för arbetsplatsens organiserande är att se organisationen som en maskin så får det konsekvenser för hur en ”bra” chef respektive medarbetare ska vara. I en maskinlogik ska man vara lydig och följsam (gäller både chefer och medarbetare). Man ska svara på frågor men man förutsätts inte ställa några. Kuggar är också enkelt utbytbara mot varandra så länge de har en liknande form (utbildning, kunnighet etcetera).

Grundidén är att det går att tänka ut hur en optimal organisation ser ut och att den, när den fungerar som den ska, producerar det som är tänkt till den kvalitet det är tänkt. Om maskinen behöver justeras eller om takten behöver skruvas ner eller upp så går det ut nya instruktioner från konstruktörerna.

Att känna att man ”bara” är en kugge kan ha både positiva och mindre positiva sidor. Kuggar behöver exempelvis inte ta ansvar för resultatet, de förväntas inte heller ta initiativ utöver sina tilldelade arbetsuppgifter, vilket ibland kan vara avkopplande och ibland frustrerande. Liksom det motsatta – att förväntas vara proaktiv och ta initiativ (motsatsen till en kugge) kan vara motiverande och engagerande men det kan också vara en källa till oro och stress.

Frågor man kan ställa sig är:

- Hur förutsätts chefer och medarbetare vara för att passa in i organiserandet på er arbetsplats?
- Vad har det för konsekvenser för er som berörs?
- Vad har det för konsekvenser för verksamheten?
- Tas den potential som respektive chef och medarbetare har – enskilt såväl som tillsammans – väl tillvara?

Organiserandet och människan II

Den andra aspekten – **vem man blir genom tilltalet** – har att göra med hur vi kommunicerar med varandra. Vilken bild av den vi pratar med förmedlas? Blir man tilltalad som en partner i att få verksamheten att fungera? Eller blir man tilltalad som en som ska lyda order och som därför inte behöver veta *varför* saker och ting ska göras, bara *att* det ska göras?

Organiseringslogiken och tilltalet kan hänga ihop. En viss organiseringslogik främjar oftast en viss sorts tilltal, men de kan vara olika saker. Man kan genom organiserandet exempelvis ”bli en kugge” men genom tilltalet ”bli en partner”.

Frågor man kan ställa sig är:

- Vad kännetecknar tilltalet i er organisation?
- Är det förenligt med de strävanden och ambitioner ni har för arbetsplatsen?
- När du pratar med andra på arbetet, bidrar ditt tilltal till det du vill ska präglade arbetsplatsen?