

Organiserandet, tilltalet och förmågan att göra ett gott arbete

Om risk- och friskfaktorer
i den diskursiva arbetsmiljön
i finansbranschen

Författad av

Lisbeth Rydén
Industridoktorand
Finansförbundet

Centrum för bank och finans (CEFIN)
Kungliga Tekniska Högskolan

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Bakgrund och syfte.....	4
Organisatorisk arbetsmiljö.....	5
Vem blir "man" och hur blir jobbet?	6
Organiserandet och identiteten.....	6
Förmågan att göra ett bra jobb	6
Diskurs: Maskinlogiken.....	8
Mätande.....	8
Mål som piska eller morot	9
Mening och rättvisa	10
Diskurs: Förändringslogiken.....	12
Ett stabiliserande och möjliggörande kommunicerande.....	12
Diskurs: Vuxenlogiken	14
Utmaningar.....	16
Maskinlogikens möjligheter och begränsningar	16
När vuxenlogiken krockar med barntilltalet	17
Taylorismen och komplexiteten	18
Diskursiva riskfaktorer.....	20
Krockar mellan logikerna	20
Identitetsrelaterade problem	21
Att kunna ta ställning till om man gör ett bra jobb	22
Diskursiva friskfaktorer	23
Komma till tals	23
Hantera komplexitet.....	23
Riskerna i sammanfattning	25
Vad kan man göra lokalt?	27

Sammanfattning

De diskursivt genererade risk- och friskfaktorer i den organisatoriska arbetsmiljön som beskrivs i rapporten har att göra med den form som skapas åt dem som berörs av organiserandet av arbetet. Dels genom organiserandet i sig och dels genom det tilltal de möts av. I rapporten beskrivs tre olika diskurser som har uppmärksammats genom de genomförda fokusgrupperna med medarbetare i finansbranschen: maskinlogiken, förändringslogiken och vuxenlogiken.

I ett maskinorganiserande blir exempelvis medarbetaren en kugge som i princip är utbytbar mot "vem som helst" som kan följa order, regler och rutiner. En form som främjar ett tilltal i stil med "om det inte passar så finns det många andra som...". Att endast känna sig tilltalad som en resurs i form av timmar för att fylla ett schema, och inte en människa med unika kompetenser, behov, intressen, förmågor är en annan potentiell konsekvens.

Maskinlogiken bygger på att arbetet är förutsebart och repetitivt och är då oerhört effektiv. Den är däremot sämre rustad att hantera föränderliga eller komplexa arbetsituationer. Eftersom de flesta organisationer och även de flesta funktioner/medarbetare har båda ett mått av repetitivt och rutiniserbart arbete och ett mått av föränderligt och komplext arbete behöver man vara uppmärksam på skillnaderna och vilka situationer och vilka risker principerna kan generera var för sig men också i skärningspunkterna dem emellan.

Diskursiva riskfaktorer

De risker som uppmärksammats i rapporten kan sammanfattas i fem följande punkter.

En risk är att man blir någon man inte vill vara, någon som egentligen inte räknas som person utan bara som en funktion, en som ska lyda och vara följsam för regler, chefens instruktioner etcetera. Ett tilltal som inte är helt förenligt med strävan att kunna och vilja ta fullt ansvar för ärenden gentemot kunderna. I en sådan situation finns det risk för att den professionella hedern kränks då man inte känner att man kan göra ett så bra jobb som man skulle vilja och som man faktiskt skulle kunna och som kunden har rätt att förvänta sig.

En annan risk är frågan om det direkta tilltalet i organisationen. Den som betraktar sig som vuxen och van att bli tilltalad som det, kan komma att få det svårt – och vara extra lyhörd och känslig inför – att bli tilltalad som ett barn eller som en kugge i ett maskineri. "Barn tilltalet" har alltid en risk att generera en känsla av förminskning och därigenom bidra till minskat engagemang och minskad arbetsglädje. I en verksamhet där man är van vid och stolt över vuxentilltalet kommer risken att vara högre och processen snabbare.

En tredje risk är vuxentilltalet i sig. Det kan ställa till problem om organisationen i övrigt inte är på samma spår. Det märker man bland annat på responsen i kontakten med andra i organisationen. Är det OK att tilltala andra i organisationen som partners exempelvis genom att fråga efter överväganden, bakgrund och intentioner med olika beslut och handlingar? Eller får man då "veta sin plats"?

En fjärde risk hänger också ihop med tilltalet. Om man är van att bli betraktad som "barn" – om än ett mycket kompetent sådant, kan det vara svårt att ställa om och svara upp mot ett

vuxentilltal. Det kan kännas ovant i största allmänhet och man kan bli osäker på vad som förväntas av en. Det kan också kännas som om man lastas på ett orättvist stort ansvar för sådant man inte har blivit anställd att ta ansvar för och man kan i förlängningen känna sig övergiven med att lösa olika uppkomna problem.

En femte risk är att i en sådan situation som beskrivs i den fjärde risken – att enskilda medarbetare inte tycker att de har det bra, trots ett i grunden sunt organiserande – i förlängningen kan leda till slitningar och konflikter som påverkar samtliga i gruppen. Med allt vad det innebär för verksamhetens kvalitet och produktivitet såväl som för medarbetarnas arbetssituation.

Diskursiva friskfaktorer

För att kunna tillgodose kraven på flexibilitet krävs en organisering av arbetet som säkerställer att de lösningar som väljs ses som acceptabla både ur professionell och organisatorisk synvinkel, och för att den som behöver ta ställning till vad som är en rimlig lösning i den aktuella, och kanske även akuta situationen, ska kunna göra det med någorlunda trygghet.

För att kunna agera och navigera någorlunda tryggt i en okänd värld behöver man en kommunikativ infrastruktur där det ges möjlighet att höra de andra i systemet göra reda för, problematisera och diskutera sina egna och andras överväganden, beslut och val. Detta till skillnad från samtal där exempelvis endast beslut meddelas eller där bara konsekvenserna diskuteras.

Samtal som innehåller överväganden, perspektiv, problematiseringar med mera bidrar till att skapa en förståelse för det system inom vilket man verkar. Det gör det enklare att förstå vilka konsekvenser beslut och handlingar får för övriga i systemet och det gör det lättare att svara på frågor som: Vad behöver jag ta hänsyn till när jag fattar beslut? På vilka grunder kommer jag att ställas till svars?

Det blir också lättare för enskilda chefer och medarbetare att ta initiativ och agera eftersom de har arbetat upp en kunnighet om sitt organisatoriska system. I ett arbete som präglas av komplexitet karakteriseras således ett sunt organiserande av att det:

- möjliggör en ökad systemförståelse
- underlättar att fatta välgrundade beslut
- skapar trygghet kring vad man kan komma att ställas till svars för
- stabiliserar organiserandet i en föränderlig miljö
- skapar förutsättningar för varje medarbetare att göra en egen bedömning av sitt arbete: är det här ett tillräckligt väl utfört arbete?

Bakgrund och syfte

Denna rapport är producerad inom ramen för ett forskningsprojekt om organisatorisk arbetsmiljö som finansieras av Finansförbundet och drivs vid Centrum för bank och finans (CEFIN) vid KTH. Forskningsprojektet syftar till att utforska och utveckla en metodik¹ för att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön.

Metodiken riktar uppmärksamheten mot vad det är för bakomliggande tankefigurer (diskurser) som styr organiserandet av arbetet och vilka konsekvenser det kan medföra för chefer och medarbetare och deras arbetsmiljö.

Syftet med rapporten är att visa på risk- och friskfaktorer som har uppmärksammats med hjälp av den diskursiva ansatsen och är tänkt att kunna utgöra ett underlag för fortsatta diskussioner kring den organisatoriska arbetsmiljön i finansbranschen. Den innehåller inte specifika rekommendationer eller lösningar, förutom betoningen av det angelägna att förstå olika organisatoriska logiker, när de är tillämpliga och varför, samt vilka risker olika lösningar kan medföra. Alla organisatoriska lösningar har risker – inget organiserande är riskfritt – för den enskilde såväl som för verksamheten, men är man medveten om dem kan man betydligt lättare både formulera och hantera dem.

Jag har valt att presentera tre olika diskurser och vilka risker de kan generera. Diskurserna har likheter och skulle kunna finnas samtidigt i en och samma organisation. Man skulle kunna säga att det är olika sätt för olika personer att formulera sin situation och sin upplevelse av den. Eftersom de tankefigurer och det språkbruk jag har valt att lyfta upp i rapporten skapar olika associationer och relationer har jag ändå valt att ta med alla tre. Vissa upprepningar av resonemang förekommer. Detta för att man ska kunna läsa texten om respektive diskurs var för sig. Jag hoppas att den som läser hela rapporten på samma gång har överseende med detta.

Rapporten baserar sig på berättelser som framkommit i fokusgrupper med anställda inom finansbranschen och beskriver de tankefigurer som formade centrala teman i det som sades. Exakt vad som sades i fokusgrupperna ingår inte i rapporten. Antingen känner man igen sig i resonemangen – i allmänhet eller i sina egen situation – eller så gör man det inte. Antingen är de tillämpliga för att uppmärksamma och förstå något om den egna situationen eller så är de det inte. Det viktiga är därför inte vad som sades, av vem, eller av hur många, utan om resonemangen är relevanta, meningsfulla och hjälpsamma för dig som läsare.

¹ För den som vill läsa mer om forskningsprojektet eller metodiken *Diskursiva arbetsmiljörisker*, kan göra det på projektledarens hemsida: ellerr.se.

Organisatorisk arbetsmiljö

Organisatorisk arbetsmiljö är enligt Arbetsmiljöverkets definition i föreskriften om Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4): *Villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar 1. ledning och styrning, 2. kommunikation, 3. delaktighet, handlingsutrymme, 4. fördelning av arbetsuppgifter och 5. krav, resurser och ansvar.*

Organisatorisk arbetsmiljö är det som uppstår när vi gör som vi gör för att organisera arbetet. Det innebär att verksamheten är detsamma som den organisatoriska arbetsmiljön. Det är något man hanterar vid sidan av eller vid vissa tillfällen. För att hantera den organisatoriska arbetsmiljön och dess risk- och friskfaktorer, behöver man löpande förstå vad ens organiserande bidrar med medan det pågår.

Innan jag går in på beskrivningen och bedömningen av organisatoriska arbetsmiljöfrågor i finansbranschen tänkte jag ta upp några saker kring begreppet organisatorisk arbetsmiljö som ligger till grund för rapporten och dess innehåll.

Det första är att "att ha det bra" på arbetet inte är detsamma som att organiserandet är sunt. Medarbetare kan vara mycket nöjda med hur de har det även om organiserandet är dåligt rustat för det arbete som utförs på arbetsplatsen. Ett någorlunda sunt organiserande är inte heller detsamma som att alla alltid har det bra. I alla fall inte i bemärkelsen att det är fritt från problem, konflikter, dilemman eller ens att enskilda medarbetare tycker att man personligen har det bra.

Chefer och medarbetare kan vara mer eller mindre nöjda eller missnöjda med "hur de har det". Det varierar, både mellan personer och över tid, och beror på en mängd olika saker. Bedömningsunderlaget för den analys som presenteras i den här rapporten är därför inte baserat på deltagarnas egen bedömning av sin situation utan på det *organiserande* – ledning, styrning, samordning, samarbete med mera – deltagarna i de olika fokusgrupperna direkt eller indirekt beskriver.

Det andra är begreppet risk. Att det finns en risk innebär inte att den redan har utfallit i en brist. Det innebär bara att det ligger i farans riktning. Allt organiserande har risker. Det viktiga är att förstå vilka risker det aktuella organiserandet har och hantera dem så de inte faller ut i ohälsa, sjukskrivningar, onödiga konflikter eller liknande.

Det tredje är att de diskurser som jag tar upp i rapporten inte är de enda organisatoriska arbetsmiljöaspekter som finns i de berättelser jag har fått ta del av genom fokusgrupperna. Det som presenteras är de risk- och friskfaktorer som jag, utifrån den valda metodiken, ser som mest centrala i det organiserande som deltagarna i fokusgrupperna har valt att berätta om.

Vem blir "man" och hur blir jobbet?

Två risker med organiserandet går som en röd tråd genom de olika diskurserna som presenteras i rapporten. Det ena är risker förknippade med vem man blir genom organiserandet (identitet). Det andra är på vilket sätt organiserandet bidrar till den enskilda såväl som den kollektiva förmågan att göra ett bra jobb, vilket i sin tur även har identitetspåverkande konsekvenser.

Organiserandet och identiteten

Identitet är ett begrepp med många olika innebörder. I den här rapporten använder jag tre aspekter av begreppet. Den ena sätter fokus på de handlingar var och en gör och hur det påverkar vars och ens berättelse om sig själv, vem man "är" eller kanske snarare "blir" när man gör som man gör. Det andra sätter fokus på den "form" som skapas genom de tankefigurer, den logik, som ligger till grund för själva organiserandet: vem förutsätts chefer och medarbetare vara för att passa in i det tänkta organiserandet – vilken identitet tilldelas de genom tankefiguren?² Den tredje handlar om det tilltal som används i den mer direkta kontakten med andra aktörer i organisationen och vem "jag" därigenom blir eller förutsätts vara.

Aspekterna hänger ihop eftersom den logik som styr organiserandet, och som skapar en form för chefer och medarbetare, också till stora delar styr både hur man tilltalar varandra och vad chefer och medarbetare faktiskt gör. Det behöver dock inte vara samma sak. Formen kan skapa en slags identitet ("vem förutsätts jag vara") medan tilltalet aktörer emellan eller ens eget agerande kan skapa en annan identitet. Formen som skapas genom organiserandet kan också skilja sig från den form som skapas i andra sammanhang i ens liv – i eller utanför arbetet.

Om den berättelse man vill upprätthålla om sig själv är svår att förena med den form som skapas åt en genom organiserandet av verksamheten, det tilltal man möts av eller med det man faktiskt gör på arbetet, är risken hög för ohälsa av olika slag, däribland sömnsvårigheter, oro, ångest och depression. Detta är dock ospecifika symtom som också kan uppstå på grund av stress i meningen arbetsbelastning.

När symtomen har sin grund i frustration över dålig organisering och en där till hörande identitetsproblematik, behöver de emellertid hanteras på annat sätt än om det handlar om stress. Ibland kan åtgärder för att hantera arbetsbelastning till och med göra saker värre³. Det är därför av vikt att kunna skilja på vad som är stress på grund av arbetsbelastning och frustration på grund av dålig organisering.

Förmågan att göra ett bra jobb

Den organisatoriska arbetsmiljön är en aspekt som ska vara med när man funderar över vilka lösningar man väljer för att leda och styra verksamheten och när man funderar över hur man

² Ett begrepp för att definiera den form som skapas åt en i den gemenskap man ingår är social karaktär. Begreppet myntades av Erich Fromm och beskrivs bland annat i *Flykten från friheten* (1943). Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur. I denna rapport har jag däremot valt att kalla det "form".

³ Rydén, L (2015): *Komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisiker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem.*

ska hantera problem och situationer som löpande uppstår. En sund organisatorisk arbetsmiljö hänger därför i första hand samman med, såväl den enskildes som den kollektiva, förmågan att göra ett bra arbete, det vill säga när styrning, ledning, kommunikation etcetera möjliggör och underlättar för de berörda att göra ett väl utfört arbete. Vad som är "ett väl utfört arbete" är däremot ofta en fråga med ett ständigt föränderligt svar. Ibland inte ens med varken *ett* svar eller ett *rätt* svar.

Vad som är ett väl utfört arbete beror på vilken sorts arbete man har, hur uppdraget är formulerat och hur man tolkar det, vilken kompetens man har, vilken tid man har på sig och en mängd andra saker. Ett väl utfört arbete kan ibland vara att arbeta i enlighet med de regler och riktlinjer som finns, ibland är det att omdömesgillt gå utanför dem. Det beror på. En aktiv och relevant diskussion om vad som är ett väl utfört arbete är därför ofta en avgörande faktor för att skapa en sund och någorlunda trygg organisatorisk arbetsmiljö, framförallt i en komplex och föränderlig värld.

Den andra huvudpunkten i den här rapporten är därför hur de olika tankefigurerna påverkar förmågan – både enskilt och kollektivt – att dels kunna känna sig någorlunda trygg med vad som är ett väl utfört arbete och dels själv kunna ta ställning till om den egna insatsen är tillräckligt bra.

Diskurs: Maskinlogiken

Den första diskursen baserar sig på pratandet om organisationen som om det vore en maskin⁴ och följaktligen om dess medarbetare och chefer som kuggar. I ett sådant organiserande är det inte så noga vem som gör vad, bara kuggen klarar av att göra precis det som någon annan har tänkt ut och föreskrivit. Delarna är utbytbara och det gäller för den eller de som ansvarar för systemet att underhålla det genom att justera eller byta ut dåliga maskindelar, skaffa nya delar och smörja dem när det behövs. Allt för att maskinen ska kunna arbeta så friktionsfritt som möjligt. Det är maskinskötarnas (chefernas) uppgift att justera maskinen så att den kan arbeta optimalt, att veta var man ska skruva eller smörja för att kunna öka takten. Maskinskötarna är i detta fall cheferna, men även maskinskötarna ingår som en del i maskinmetaforen eftersom det är genom metaforen som deras uppgift i systemet definieras.

Den som ska sätta ihop en maskin måste förstå hur den ska fungera. Delarna behöver däremot inte förstå hur de hänger ihop med de andra delarna i maskinen. Deras uppgift är att göra det de är ålagda av maskinkonstruktören, vilket bland annat anges via instruktioner, rutiner, regelverk, processbeskrivningar och ordergivning. När maskinen väl är byggd behöver konstruktören veta att den fungerar och gör det den är tänkt att göra i den takt som behövs. Att mäta blir ett naturligt sätt att få information om hur väl olika delar av maskinen fungerar.

För att veta vad som är avvikande behöver man ha en uppfattning om vad som är möjligt, önskvärt eller i varje fall "normalt". Därför behövs målen. Annars kan man inte se om maskinen fungerar som den ska. Det blir också viktigt att veta (mäta) respektive kugges bidrag så att eventuellt felsökande och korrigerande underlättas. I ett maskinorganiserande blir därför målsättande och mätande centrala aktiviteter.

Mätande

Att mäta är ett sätt att ta reda på saker om verksamheten för att kunna styra, leda, planera och genomföra den så optimalt som möjligt. Det intressanta är inte *att* man mäter utan vad, när, varför och för vem man mäter. Ibland sägs det att om det inte mäts, så görs det inte. Det kan tolkas som att det som görs blir osynligt om det inte mäts och omvandlas till siffror, staplar, diagram med mera. Det kan också tolkas som att det är bara det som mäts som blir gjort. Om inget mättes skulle ingen göra något. I alla fall inte det de borde göra och definitivt inte lika effektivt.

Om man vill veta något om verksamheten behöver man mäta inflöde och utflöde och kanske också de olika ärendenas karaktär. Även säsongs-, vecko-, dygnsvariationer på olika arbetsuppgifter, kan därför behöva mätas. Detta för att kunna bemanna med rätt antal och med rätt kompetens för att möta kundernas behov. Siffrorna och statistiken underlättar för chefer och medarbetare att göra ett bra arbete och för deras chefer att ge dem så bra förutsättningar som möjligt.

Om effektivitet är det man vill uppnå är det naturliga att ha fokus på hur man kan säkerställa "rätt" kvalitet i respektive kontakt. Med fokus på att optimera kvaliteten i arbetet – innehåll

⁴ Morgan, Gareth (1999): *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

och genomförande – så blir det så många kontakter som det kan bli. Om man fokuserar på samtalets kvalitet blir det intressant att fråga kunderna om deras upplevelse av kontakten. Inte i första hand för att mäta eller sätta en siffra på olika faktorer utan för att få en fördjupad förståelse för hur det kan vara att vara kund och hur väl man lyckas tillgodose kundens olika behov och förväntningar.

Mätandet syftar då till att få underlag för att förstå verksamheten för att bli allt bättre på att möta kundernas behov när de har behovet. Problemet uppstår om mätandet inte uppfattas syfta till att förstå och förbättra verksamheten. Om det exempelvis är oklart varför man mäter som man gör, för vems skull man mäter, vad statistiken används till eller om man är osäker på om det är tydligt för de som använder statistiken vilka svårigheter som kan vara förknippade med insamlandet av den och därmed vilka felkällor den kan innehålla.

Ett annat problem kan uppstå om det som mäts och det sätt som det mäts på, av chefer och medarbetare, inte uppfattas vara i linje med de ambitioner som anges för ett väl utfört arbete eller uppdrag, exempelvis om uppdraget beskrivs i termer av kvalitet, men mäts i kvantitet. Även om oförenligheten är uppenbar kan det ändå vara svårt att komma till tals om den på ett mer grundläggande sätt. Även om man är öppen för att diskutera mätandet så blir det ofta en fråga om vad man ska mäta, hur ofta och på vilken nivå. Inte så mycket för vem och varför.

Mål som piska eller morot

En annan grundläggande princip i maskinmetaforen är att styra genom att sätta mål för det som ska mätas (göras). Man skulle kunna mäta olika aktiviteter för att få faktaunderlag utan att för den skull ha mål för respektive aktivitet, individ eller grupp. I de allra flesta fall har man dock mål för hur mycket som ska produceras och hur fort eller med vilken frekvens, helt i enlighet med maskinmetaforen. Samma mål för alla, en standard, som anger vad som är en rimlig arbetsinsats för var och en och som snabbt kan identifiera och tydliggöra eventuella avvikelser.

Det kan vara så att man ser målen som en positiv motivationsfaktor, en morot. Något för chefer och medarbetare att sträva efter, något som triggar dem att göra en extra ansträngning för att nå just det målet. Tanken är att utan mål skulle ingen göra det där lilla extra. Tävlingsinstinkt och konkurrens uppmuntras genom att man får se hur ens kollegor ("konkurrenter") ligger till, vilket förväntas motivera.

Eller så kanske man tror att det väcker känslor av otillräcklighet och kanske till och med skam som gör att man anstränger sig extra för att få upp sin statistik. Skämmas vill ingen göra. Varsist vill inte heller så många vara. Målsättandet fungerar då som en piska. Budskapet blir att om du inte klarar målen är du inte tillräckligt duktig – då gör du inte ett tillräckligt bra jobb, men också att du som medarbetare drivs av och trivs med mål och konkurrens. Tanken är att målen och mätandet får den ambitiösa att göra lite extra och den "late" att göra det som är tänkt.

Oavsett bakgrund till varför man väljer att styra verksamheten med mål och mätning på ett sådant sätt, bidrar det till en instrumentell syn på medarbetaren: det är målen som motiverar, inte att det är tillfredsställande att göra ett bra jobb i sig själv.

Mening och rättvisa

En del människor drivs av att uppnå mål och kan se det som en extra sporre. Särskilt om det finns någon form av belöning när man når målet. Det är dock skillnad på att sätta egna mål och få mål satta åt sig.

De mål man sätter upp för sig själv förstår man grunderna för, de är ofta frivilligt satta och baserade på något man ser som angeläget, kul, engagerande, relevant etcetera. När andra sätter mål åt en är det inte alltid lika uppenbart om man inte har varit delaktig i processen. Mål behöver därför, precis som med allt annat, presenteras tillsammans med meningen med dem. Varför är det specifika målet relevant för verksamheten och varför är det relevant för mig i mitt arbete?

En annan aspekt av mätandet och målsättandet är att de behöver upplevas vara rättvisa. Är det rättvist att alla har samma mål oavsett erfarenhet? På vilka grunder är det så och på vilka grunder skulle det kunna variera? Är sättet att mäta och rapportera aktiviteter tillräckligt likartad för att de siffror som går in i systemet ska kännas rättvisa som bedömningsunderlag och i jämförelser med andra? Finns de förutsättningar som krävs för att kunna prestera i paritet med målen? Eller är de mål som sätts inte förenliga med de villkor som ges? Vad används siffrorna till? Vet de som använder dem på vilket sätt de har tillkommit och vilka begränsningar som finns i materialet? Tar de hänsyn till det i sitt beslutsfattande?

Om man inte ser meningen med de mål och mått som används och inte heller tycker att de på ett rättvisande sätt beskriver det arbete man utför då har man en hög risk för en osund arbetsmiljö. Risken är stor att medarbetare går omkring och känner att de kan anklagas för att inte göra ett bra arbete trots att de gör det. Eller att man går omkring med en oro för om man gör ett bra jobb eller inte, eftersom det råder tveksamheter kring vad som är ett väl utfört arbete – måste man välja mellan att nå målen eller "att göra ett bra jobb"?

En sådan oro kan delvis hanteras genom att man känner sig relativt trygg med att ens närmaste chef och kollegor förstår hur det är att arbeta på den aktuella arbetsplatsen och att de därför förstår målens och mätningarnas begränsningar. Ofta behöver närmaste chef inte siffrorna för att veta om den enskilde medarbetaren gör ett bra jobb eller ej. I många fall är statistiken i första hand till för att kommunicera med dem "längre upp" i organisationen. Eller så är det "längre upp" som man tror att om det inte mäts så görs det inte heller, det vill säga att kraven på mål och mätande kommer därifrån.

Oavsett varifrån målen och behovet av att mäta dem kommer så påverkar det organiserandet i första linjen. I samtal kring prestation blir det lätt i första hand statistik som avhandlas, inte vad man gör, hur man kan lösa olika situationer på olika sätt eller bli bättre på det man gör i största allmänhet. Målsättandet och mätandet påverkar därför också vad man väljer att göra med den tid man har för att diskutera arbetet och påverkar därigenom kvaliteten på och i arbetet både för chefer och medarbetare, samt inte minst, förmågan att göra ett bra jobb gentemot kund.

Sammanfattningsvis kan man säga att även om mätande i grunden är bra för att förstå sin verksamhet och kunna ordna den efter de behov som finns, så kan det skapa en oro för att de mål som sätts och de sätt som de mäts och följs upp varken är relevanta för det uppdrag man har uppfattat att man har eller rättvisande för vad man faktiskt gör. Det riskerar att bidra till oro för vad man kan komma att ställas till svars för och det riskerar att bidra till oro för vad de siffror som samlas in används till i olika beslut som berör en men som man inte har någon insyn eller delaktighet i.

Diskurs: Förändringslogiken

Den andra diskursen jag har valt att ta upp är otydligare än maskinlogiken och får framförallt sin gestalt i kontrast till maskinlogiken. Den består antagligen av flera olika logiker, metaforer, tankefigurer eller vad man nu föredrar att kalla det, men jag har ändå valt att i rapporten behandla dem som en sammanhängande tankefigur.

Diskursen används framförallt när man beskriver verksamheten som sådan, exempelvis att vissa arbetsuppgifter är komplexa och föränderliga, men också att det sker ständiga förändringar i gruppens sammansättning, nya projekt, nya kollegor, nya regler, nya rutiner, nya mål etc. Den används också när man pratar om branschens utveckling och kundernas krav på verksamheten. Tankefigur bottenar i att organisationen såväl som dess omgivning i princip befinner sig i (eller är utsatt för) ständig förändring och utveckling.

Maskinmetaforen är som sagt oerhört effektiv när det gäller att producera det som den är tänkt att producera, vare sig kunderna fortfarande vill ha det eller ej. Det fungerar bra när miljön runt organisationen är stabil och arbetet någorlunda förutsägbart och repetitivt. Den fungerar dock sämre för att hantera unika situationer, förändring och komplexitet.

Om man i varje fall i princip – med tillräckligt gott om tid och med tillgång till experternas vetande – skulle kunna räkna ut konsekvenserna av ett visst handlande är det inte frågan om en komplex arbetsuppgift utan en komplicerad. I en komplex värld eller i arbetet med komplexa arbetsuppgifter finns det inte ett rätt sätt att lösa en uppgift. Det ligger i komplexitetens natur att man inte kan vara riktigt säker på vad ens handlingar bidrar till. Det finns därför inget facit, varken på vad som är "ett väl utfört arbete" eller vilka konsekvenser ens handlingar får.

Konsekvenserna i komplext arbete är snarare resultatet av en mängd olika handlingar och reaktioner där det är svårt att överblicka konsekvenserna av olika lösningar, varken på kort eller lång sikt. Det är till och med svårt att i efterhand avgöra vad som orsakade vad då det inte finns några linjära samband mellan att göra A och få resultatet B.

Även om arbetet "bara" är komplicerat kräver det i en föränderlig värld ofta en oerhörd ansträngning att vara uppdaterad på allt som händer inom ens område. Även om det definitionsmässigt är en komplicerad arbetsuppgift kan den i det dagliga arbetet därför snarare uppfattas som komplex.

Ett stabiliserande och möjliggörande kommunicerande

Oavsett om ens arbete är komplicerat eller komplext behöver man som professionell stabilisera sina bedömningar och ställningstaganden genom en god kommunikation med sin omgivning. Genom kommunicerandet blir det enklare att få med så många relevanta perspektiv som möjligt i beslutsfattandet. Genom att ha deltagit i och fått ta del av den sortens diskussioner blir det lättare att förstå och ta ställning till vad som är ett väl utfört arbete. Trots att det inte finns något facit.

Genom att höra hur andra kunniga resonerar formas gränserna för vad som är önskvärt, rimligt, acceptabelt eller tvärtom – icke önskvärt, orimligt eller oacceptabelt. Det innebär inte att man behöver prata med sina kollegor i varje ärende utan bara att man löpande deltar i den sortens diskussioner så att man, när man gör sitt arbete, lättare kan avgöra vad som är ett väl utfört arbete och veta mot vad man kan komma att ställas till svars. Kommunikerandet hjälper till att säkerställa kvaliteten i arbetet, stabiliserar organiserandet och är trygghetsskapande för de som berörs, trots en komplex och föränderlig värld.

Eftersom man inte riktigt vet vilka konsekvenser ens handlande bidrar till så behöver man vara uppmärksam på vad som händer och om man behöver ingripa för att ändra riktning på sakernas utveckling. Detta är ett arbete som alla i systemet behöver hjälpas åt med. Det kan man dock bara göra om man någorlunda förstår vad som är tänkt att åstadkommas. Om det är tydligt kan många hjälpa till att uppmärksamma om det som görs ser ut att få avsedda effekter eller ej, men också om det får icke avsedda effekter.

I en renodlad maskinorganisation behöver respektive chef och medarbetare inte ha så stor insyn i vad som är tänkt ska hända. De ska bara göra det de har fått instruktioner om. De behöver varken veta varför arbetet är upplagt som det är eller hur det går. Det har andra ansvar för. I ett föränderligt och komplext arbete är insynen däremot en nödvändighet eftersom alla behöver hjälpas åt.

I en komplex och föränderlig värld är det en omöjlighet att veta vad som ska hända när man gör som man gör. Inte ens om man är många som hjälps åt att hålla ordning på utvecklingen (där vad som är den önskvärda riktningen också snabbt kan komma att förändras). Men, ju fler som vet vad som är önskvärt, ju fler kan hjälpa till att stabilisera utvecklingen och ju fler kan vara med och berätta om vilka konsekvenser olika beslut och handlingar leder till.

Ett organiserande för att hantera förändring och komplexitet karakteriseras därför av en hög grad av samarbete och kommunikation. Kommunikerandet karakteriseras i sin tur av horisontalitet i meningen att man är partner i att få verksamheten att fungera - oavsett vilken position, funktion, lön, uppdrag eller utbildning man har. En fungerande kommunikation innehåller både bakgrund och nuläge, det vill säga vad är det för situation, fenomen eller problem man ser som angeläget att hantera (ett varför) och en precisering av det som är tänkt att åstadkommas (ett därför).

Om man bara får veta vad man ska göra begränsas ens handlingsutrymme till att göra just det. Om det inte längre går att göra, har man därmed ganska begränsade möjligheter att välja att göra något annat som också skulle kunna leda till det önskade. Detta eftersom man inte vet vad det önskvärda är, bara vad man själv förväntades göra. Ska man kunna hantera förändring behöver alla i systemet kunna ta initiativ och nyttja sin kreativitet.

Diskurs: Vuxenlogiken

Den tredje diskursen har jag valt att benämna vuxenlogiken. Det är inte helt självklart eller otvetydigt vad det innebär "att vara vuxen", men jag tolkar det som att man blir betraktad och tilltalad som en tolkande och väljande människa och som därmed också får ansvar för sitt val.

Om man utgår från att verkligheten inte är objektiv och entydig och att människor är tolkande varelser blir det både naturligt och nödvändigt att berätta om **varför** man vill att saker ska göras (bakgrund/nuläge) och **vad som är tänkt att åstadkommas** (framtid/intention) med de beslut man fattar och de handlingar man utför. Att fokusera på övervägandena gör det möjligt för var och en att bidra till det som är tänkt utan att få exakta instruktioner för det. Då kan det som är tänkt att åstadkommas också åstadkommas, även om förutsättningarna helt ändras.

Att bli betraktad som väljande är den andra sidan av myntet och innebär inte bara att man kan välja utan att man också måste kunna göra reda för varför man väljer som man gör (accountability), det vill säga berätta om sina överväganden, vilka val man såg och varför man valde som man gjorde. För att man ska kunna göra det krävs att man vet mot vad man kan komma att ställas till svars. Vad det är, är däremot, i en föränderlig värld, något som hela tiden förändras. Kommunikerandet om arbetet blir då ett sätt att ständigt forma och stabilisera referenspunkterna för ens överväganden och val.

Det kan låta självklart att bli tilltalad och bemött som om man vore vuxen (eftersom man är det), men traditionellt är det inte ovanligt att bli betraktad som ett barn i arbetssammanhang. Barn behöver tas om hand, uppfostras, övervakas etcetera. Barntilltalet har en motsvarighet i att man ofta pratar om ledning och chefer som "fadern" eller "modern" och då ofta i termer av "den gode fadern" och "den omhändertagande modern".

Omhändertagandet ingår också i ett traditionellt kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare. Arbetstagaren ger upp en del av sin självständighet mot att arbetsgivaren tar hand om en på olika sätt. Detta förutsätter dock att arbetstagaren sköter sig och gör som man blir tillsagd. Även om det inte är den uttalade principen för hur man betraktar varandra märks den ofta indirekt i dokument och utsagor. För många är den självklar och i många organisationsformer även inbyggd.

Eftersom tankefiguren är så vanlig är den också väldigt lätt, även för en som normalt agerar som vuxen, att falla in i. Den är bekväm eftersom vi känner igen oss i den. Man vet vad som förväntas av en och man vet vilket ansvar man har – både som chef och som medarbetare.

Ett "bra barn" är väluppfostrat. Det protesterar inte utan utgår från att föräldern vill en väl och vet vad som är bra för en. Ett bra barn är ett lydigt barn och lyder även då det man uppmanas göra strider mot barnets egna erfarenheter. Liksom en "bra medarbetare" i många organisationer är en lydigt medarbetare som inte protesterar, som följer regler och rutiner och

som underordnar sig den hierarkiska tankefiguren, även i de fall man kan känna att det vore att göra ett bättre arbete ur kundens eller samhällets perspektiv om man frågick dem.

Den som *väljer* att följa en regel eller *väljer* att vara lydig gentemot en order kan däremot ställas till svars för det eftersom det är ett val. Det är ett medvetet och reflekterat agerande. Det är inte att vara barn, det är att vara vuxen.

Utmaningar

Maskinlogikens möjligheter och begränsningar

Maskinen är troligen den vanligaste metaforen vi har när vi tänker på organisation. Maskinorganisationen skapar en struktur med tydligt definierade arbetsuppgifter för respektive del och det finns tydliga linjer för kommunikation, samordning och kontroll. En maskinellt orienterad organisering är oerhört effektiv när:

- a) Arbetsuppgiften är relativt enkel att utföra
- b) Omgivningen är stabil så att det som produceras passar marknaden
- c) Arbetsuppgiften (produkten/tjänsten) kan och ska repeteras om och om igen
- d) Precisionen är viktig
- e) Människorna i den är följsamma och gör som planerat

Att den är effektiv kan ibland också vara ett problem eftersom organisationen producerar det som är planerat oavsett om det är lämpligt eller ej. Maskinorganisationen kan också få problem om de människor som befolkar den inte vill underkasta sig de mål som sätts upp eller de arbetsmetoder som påbjuds. Maskinen kräver därför en hel del övervakning och kontroll för att säkerställa att "kuggarna" gör det de är tänkta att göra. Övervakningen och kontrollen förstärker samtidigt idén om att arbetaren inte är ansvarig varken för vad som produceras eller hur, bara för att producera. Det i sin tur stärker problemet med att organisationen fortsätter att producera det som den är gjord för att producera oavsett om det fortfarande är det som behövs eller är lämpligt.

Maskintanken bygger på att det finns de som tänker ut hur saker ska göras (staber och ledning) och de som sedan gör det. Detta fodrar tydliga instruktioner kring vad som ska göras och hur. Morgan (1999) pekar på att när man är tydlig på "Detta ska ni göra..." så har man också definierat "Detta ska ni inte göra...". Maskinorganisationen institutionaliserar därigenom passivitet och orderlydande som goda egenskaper hos chefer och medarbetare. Risker är höga för att maskintanken dehumaniserar de människor som berörs, framförallt de längst ut i organisationen, de som utför själva arbetet. De enskilda förlorar i personlig utveckling och organisationen förlorar i förslösade potentialer vad gäller att hitta kreativa lösningar på olika problem.

Ett grundantagande i en maskinorganisering, med dess olika specialiserade delar, är att delarna är sinsemellan samarbetsinriktade inom systemet. Det har dock visat sig att risken är hög för att den här sortens organiserande tvärtom främjar konkurrens om resurser, positioner, makt etcetera och snarare suboptimerar systemets olika delar än optimerar systemet som helhet.

Konkurrensen är också en bidragande orsak (bland flera) till att problem ofta kan vara svåra att lösa. Problem som inte kan hanteras av "maskinen" skjuts uppåt i systemet. Informationen förvrängs emellertid ofta på vägen då man inte vill avslöja eventuella tillkortakommanden och felaktigheter eller av rädsla för att bli (orättmätigt) ställd till svars för problemens art och omfattning. När informationen väl når rätt nivå är den därför vanligen ganska diffus och

därmed också ohanterlig. Staber får då ofta i uppgift att undersöka och beskriva problemen närmare, vilket ytterligare försenar en lösning.

Långsamheten, kommunikationsvägarna och de beslut som fattas riskerar att bidra till att skapa en klyfta mellan olika nivåer i organisationen. De beslut som fattas och förmedlas har en hög risk att inte kännas relevanta eller ens realistiska för de som berörs och som ska genomföra besluten. Det känns som om man lever i olika verkligheter, men är egentligen bara ett naturligt resultat av den grundläggande organiseringsprincipen.

Maskinorganisationen är som sagt effektiv under vissa omständigheter, men den begränsar snarare än mobiliserar organisationens kompetens och förmåga när det gäller att hantera en föränderlig och komplex värld. I en sådan värld är det snarare det motsatta – kreativitet, initiativ och flexibilitet – som efterfrågas och eftersträvas. Beroende på hur man ser på verksamhetens uppdrag, arbetsuppgifter och utmaningar är maskinmetaforen således mer eller mindre lämplig.

Det viktiga för att bidra till en sund organisatorisk arbetsmiljö blir därför att förstå, bedöma och ta ställning till vad det är för sorts uppgifter, uppdrag och utmaningar man har att hantera och hur detta kan göras på bästa sätt. Det är dock en ständig diskussion då uppdrag, omvärld och de interna förutsättningarna är föränderliga.

När vuxenlogiken krockar med barnilltalet

Att bli betraktad som, eller betrakta sig själv som, vuxen respektive som barn kan vara mer eller mindre konstruktivt. Om man har ett föränderligt och komplext arbete är vuxenmetaforen mera lämplig än barnmetaforen eftersom ett barn inte anses ansvarig för sina handlingar och därmed inte heller behöva göra reda för sina överväganden utifrån någon professionell grund. Det enda man behöver redogöra för är om man har följt "föräldrarnas" tillsägelser (order/regler).

I ett sådant organiserande får man ingen övning i att formulera sina överväganden. Att bli ställd till svars för sina val blir då en ganska konstig fråga: "Vadå val? Jag gjorde ju bara som jag blev tillsagd/ följde rutinen/reglerna etcetera." Frågan kan också kännas hotfull då det ansvaret inte ingår i kontraktet man har med organisationen. Det kan kännas som om man blir pålurad att ta ansvar för något som man inte har någon som helst makt över. Frågan – varför jag gör som jag gör – kan i det sammanhanget därför bara ställas till den som har beslutat om reglerna eller gav ordern.

Om man har ett relativt mekaniskt, regel- och rutinstyrt arbete är barnmetaforen mycket gångbar ur organisatorisk synvinkel. Då är istället risken hög att "vuxenanspråket" kan komma att bli ett problem, såväl i verksamheten som för den enskilda personen. Antingen genom att "den vuxne" tar egen ställning och gör saker som man inte får eller inte borde och därför stökar till det för andra i systemet. Eller så underlåter man att göra sådant man anser egentligen borde göras och man kan då få problem med sin professionella heder. Ser man sig som vuxen kan man inte låta bli att ta ansvar för de val man gör, även när man inser att man väljer "fel".

Taylorismen och komplexiteten

I de flesta organisationer förekommer det parallellt flera olika sorters arbetsuppgifter, olika organiseringsprinciper och flera olika sorters tilltal. Ibland är de förenliga, ibland inte. Ibland krockar eller stör principerna och tilltalen varandra och då kan det skapa situationer där det blir svårt för medarbetarna att göra ett bra arbete. Ett exempel är när själva arbetsprocessen är uppstyckad på ett sådant sätt att det blir mer eller mindre omöjligt för den enskilde medarbetaren att åstadkomma en lösning på det ärende man har framför sig och samtidigt kunna ta ansvar för de konsekvenser det för med sig – för kollegor, verksamheten eller kunden.

En uppstyckad arbetsprocess är ofta en följd av tayloristiska⁵ principer. Fredrick W Taylor argumenterade för att ledningens uppgift var att samla in, klassificera och kondensera den kunnskap som fanns hos arbetarna och omvandla den till regler och rutiner så att var och en kunde anamma ”best practice”. Taylors principer innebar bland annat:

- Att utveckla en vetenskapligt grundad instruktion för varje element i arbetet.
- Att på vetenskapliga grunder välja ut samt träna upp, lära och utveckla arbetaren.
- Att samarbeta med arbetarna så att dessa följer de instruktioner och den praxis som har tagits fram.

Den vetenskapliga arbetsmetodiken (*scientific management*) gick ut på att för varje moment i arbetsprocessen undersöka de olika sätten att utföra dem på, välja ut det sätt som var bäst och skapa en instruktion efter det så att andra – oavsett skicklighet – skulle kunna göra på samma sätt. Arbetsprocessen delades därmed upp i en mängd små delar och för varje del optimerades effektiviteten. Det klassiska löpande bandet bygger på denna princip.

Uppdelningen av arbetsprocessen gjorde att man enkelt kunde ta in mindre utbildade eller mindre skickliga arbetare direkt in i produktion. Det gällde bara att hitta den sorts personer som passade för respektive del i processen – en som var stark, liten, snabb etc.

Om man ser produktionsprocessen som ett löpande band med likartade, repetitiva arbetsuppgifter är det viktigt att få till varje del i processen så bra som möjligt, men också att var och en exakt följer den angivna proceduren. Regel- och rutinföljande blir därför centralt i ett sådant organiserande. Chefens/ledningens uppgift blir att utforska och bestämma vilken process som ska följas samt se till att arbetarna följer instruktionerna.

Organiseringsprincipen har visat sig vara extremt effektiv när det gäller att producera många av samma. Den kan dock ställa till problem när ärendet inte följer det vanliga mönstret, när något har gått fel, behöver bli gjort snabbare etcetera. En tayloristiskt inspirerad arbetsprocess är uppstyckad och fördelad på ett flertal olika led. Några delar i processen görs kanske av kollegor på avdelningen, några av kollegor på andra avdelningar och ytterligare några av externa aktörer. Det fungerar utmärkt så länge ärendena är normala men det uppstår problem när ärendet inte följer det vanliga mönstret, när något har gått fel, behöver bli gjort snabbare etcetera.

⁵ Taylor FW (1911): *The principles of Scientific Management*. London: WW Norton & Company Ltd

I vissa fall kanske handläggaren skulle kunna ordna ärendet men hindras av uppdelningen av arbetsuppgifterna, ibland kan man inte eftersom tillgången till olika system eller behörigheter är borttagna. Ett annat problem med en uppstyckad arbetsprocess är svårigheten för den enskilde att veta hur ens handlingar påverkar det efterföljande arbetet. Även om man rent tekniskt kan göra olika saker så kan det ställa till med problem längre fram – för en själv eller för andra. Om man inte kan överblicka konsekvenserna är det lättare att låta bli. Då har man i alla fall inte gjort något fel. Eller så kanske man inte förstår att ens handlingar har konsekvenser och därför alltför lättvindigt gör avsteg från den överenskomna rutinen. Till besvär för andra aktörer i systemet.

Därutöver finns även aspekten att kunden kan tro att flexibiliteten i ärendehantering är den vanliga servicenivån och inte förstår att detta är ett undantag som kräver en extra insats av systemet som helhet. Om man gjorde så alltför ofta är risken att det skulle ta upp resurser som är tänkta att läggas på annat. Därför blir det, i alla fall på lång sikt, bäst att inte skämma bort kunderna och få dem att tro att det går att gå förbi regler och rutiner. Bättre då att utbilda (uppfostra?) kunderna så att behovet av speciallösningar minskar.

Det finns också risk för att frågor om orättvisa blir aktuella såväl mellan kunder (varför fick A göra så men inte jag, varför gick det förra veckan men inte idag osv) som mellan medarbetare (vad ska vi åta oss att göra, vilken servicenivå ska vi ha osv). Om man inte förstår hur kollegor eller andra aktörer i ens system resonerar eller om man drar väldigt olika slutsatser är risken för konflikter inom och mellan avdelningar uppenbar.

Utmaningen ligger i att hitta sätt att hantera komplexitet och möta behovet av flexibilitet (snabbhet, förändring, agilitet) även om grundprocessen är upplagd för att hantera rutinerade arbetsuppgifter. Den fråga man behöver fundera över är: Hur kan varje enskild person ta det ansvar den behöver för att så bra som möjligt lösa de problem som uppstår? Vilken sorts information, insyn, behörigheter, diskussioner etcetera behöver man – var och en – för att känna sig trygg med sina val? Ju mer föränderlig omvärlden är eller ju högre andel av arbetsuppgifterna som är komplexa desto mer angeläget att lösa utmaningen. Risken är annars stor att medarbetarna inte känner att de gör ett bra jobb, det vill säga inte kan leverera det de tycker att kunderna behöver och bör kunna förvänta sig.

Diskursiva riskfaktorer

Krockar mellan logikerna

En risk i krocken mellan det maskinlogiska/tayloristiska organiserandet och det mer förändringslogiska/vuxenbaserade, är att om man är van att bli betraktad och bemött som en kugge i ett maskineri kan det kännas ovant att helt plötsligt förväntas ta egna initiativ. Det har man kanske provat förr och då har man fått reda på att det inte var välkommet. Det kan skapa osäkerhet om vad som gäller och var gränserna för initiativkraften går. Man kan som medarbetare också tycka att man inte är anställd för att "tänka" och ta initiativ utanför ens egna specificerade arbetsuppgifter.

Om gränserna blir luddiga är risken hög att man håller sig långt innanför ramarna för att vara säker på att man inte kan anklagas för att göra fel. Det kan uppfattas som (och vara) förändringsobenägenhet eller motstånd men kan lika gärna vara resultatet av att den kommunikativa infrastrukturen som är till för att forma och stabilisera gränser och riktning inte är på plats. Särskilt vanligt är det i gränslandet mellan det mer maskinlogiska och det mer förändringsinriktade organiserandet, oavsett om det är en uttalad och önskad utveckling eller en effekt av att medarbetare och chefer mer eller mindre medvetet har olika utgångspunkter och syn på arbetsuppgiften såväl som samarbetet.

I maskinorganiserandet behöver respektive del bara ta ansvar för den egna uppgiften. När det inte längre fungerar för att hantera de krav som ställs på organisationen så finns det exempel på när organisationer bara byter riktning på principen genom att första linjen får ansvar för "allt". Den lösningen har däremot, i en komplex och föränderlig värld, hög risk att skapa oro och osäkerhet om vad man kan bli ställd till svars för. En sådan förändring riskerar mest att bidra till att chefer och medarbetare känner sig övergivna med ett ansvar som varken känns rättvist eller hanterbart. Ett ändamålsenligt organiserande i en föränderlig och komplex värld är ett gemensamt ansvar, där samtliga berörda på olika sätt är eller kan göras delaktiga och där alla har ansvar för att bidra med det man vet om verksamheten och hur den fungerar.

Ett exempel på när maskinlogiken och förändringslogiken krockar är när medarbetare i första linjen försöker göra andra nivåer i organisationen uppmärksam på konsekvenser av olika beslut. Att göra det är helt i linje med ett förändringslogiskt organiserande. Om man arbetar i en organisation med en maskinlogik som bas genererar däremot en sådan handling ofta en känsla av obehag eller i varje fall obekvämheter. För medarbetaren kan det kännas som om man gör något man inte får. Man kanske passar på när det ges tillfälle, men det finns inga egentliga tillfällen eller upparbetade kanaler att ta upp sådana diskussioner.

Om det finns två logiker men bara en är tydlig (maskinmetaforen) kan det uppstå svårigheter att argumentera för sitt agerande, trots att man agerar helt i enlighet med en önskvärd och relevant logik sett ur vilka organisationens utmaningar är. Det spelar dock ingen roll för en som tänker maskinlogiskt. Då ska kuggarna inte lägga sig i vissa saker och de ska bara svara på frågor som ställs, inte ställa egna frågor.

Maskinmetaforen är generellt stark i vars och ens medvetande (och i samhället som helhet) när det gäller att definiera vad som är legitimt beteende och agerande i en organisation. Om

den mer förändringlogiska kulturen inte är lika medveten eller uttalad är risken stor att den som betar sig "förändringslogiskt" i en maskinlogisk organisation får det svårt.

Liksom att eventuella försök att förändra organisationen i mer förändringslogisk riktning kan få det svårare än nödvändigt om man inte förstår vilka risker det innebär för verksamheten såväl för medarbetare och chefer. För att var och en ska kunna ta ställning till sitt agerande och ta ansvar för det, behövs därför en tydlig idé om på vilka grunder man som chef eller medarbetare kan bete sig "icke maskinlogiskt". Det brukar däremot sällan vara ett problem att det är otydligt vilka argument som kan användas för att rättfärdiga ett maskinlogiskt agerande.

Identitetsrelaterade problem

Identitetsrelaterade arbetsmiljörisiker uppstår på flera sätt. De uppstår genom själva organiserandet där det i ett maskinlogiskt organiserande kan röra sig om att:

- alla är enkelt utbytbara
- alla ska vara utbytbara med alla inom systemet
- alla ska göra samma sak på samma sätt i samma tempo med samma resultat
- de mål och mått som används för att styra och leda medarbetarna utgår från kontroll snarare än behovet av underlag för verksamheten, dess genomförande och utveckling.

Risker skapas också i det direkta tilltalet när den här sortens frågor diskuteras. Även om chefer och medarbetare inte medvetet använder sig av maskinretoriken så blir man fånge i dess logik. Om man inte kan påverka sitt system eller ens diskutera det – då blir man per automatik en kugge i maskineriet. Den som vill ställa frågor, ifrågasätta, diskutera alternativa lösningar med mera blir per definition "störande" och bryter mot grundläggande idéer om underordning och följsamhet. Om man tar sin fråga ett steg högre upp i hierarkin har man även brutit mot befälslinjen. Då är risken hög för att man inte bara riskerar att bli ansedd som besvärlig utan även som en bråkmakare, illojal med chefen. I en maskinorganisation ska kuggen vara kugge. Om kuggen har problem så är det en sak mellan kuggen och den som sköter just den delen av maskinen.

Risken är dock att maskinskötare på nivåerna däremellan kan känna att de blir sidsteppade eller att de inte anses vara tillräckligt goda maskinskötare när deras maskindelar tar sig friheter. Det är ju deras uppgift att "sköta maskinen", i vilket ingår att hålla delarna på plats. Maskinmetaforen kan därför skapa problem för både chefernas och medarbetarnas arbetsmiljö trots att de bara har varit lojala mot en av de organiseringsprinciper som råder och trots att de fenomen som uppstår (exv. dåligt informationsflöde uppåt) snarare är förknippade med organiseringsprinciperna än enskilda personer.

En annan identitetsrelaterad risk är att för medarbetare som är vana att bli tilltalade som vuxna innebär ett "barn-tilltal", en kränkning av den egna självbilden. Ibland kanske man skrattar lite åt det. Ibland ruskar man huvudet och undrar vad den/de som talar till en tror om en eftersom den/de väljer att säga och göra sånt här? I längden kommer det dock att leda till frustration.

Att se sig som vuxen eller som en partner i att få verksamheten att fungera innebär att man också ser andra som partners. Då blir det naturligt att fråga efter överväganden och

intentioner. Får man då inga svar eller svar som markerar att "det har du inte med att göra", "sådana frågor ställer man inte", "sådana diskussioner tar vi inte", då fattar man att man inte ses som en partner, någon som är värd att lyssnas på eller diskuteras med. Det påverkar engagemanget och i förlängningen även viljan att vara en del av organisationen.

Att bli tilltalad som barn kan upplevas frustrerande, irriterande eller kränkande av många. För den som är van vid att bli tilltalad som vuxen är den känsligheten extra stor. Där riskerar irritationen, frustrationen och känslan av kränkning att bli både starkare och snabbare.

Att kunna ta ställning till om man gör ett bra jobb

Om kraven på att kunna hantera unika ärenden, komplexa frågeställningar och ständigt föränderliga förutsättningar är höga, då är maskinorganiserandet dåligt rustat för att klara arbetet. Målen och mätandet kommer att bli alltmer meningslösa som styrmedel och de kommer att kännas alltmer irrelevanta och orättvisa av de som mäts och sätts upp mål för. Risken är hög att frustrationen och oron ökar och att arbetsglädjen liksom verksamhetens kvalitet minskar. Den mer förändringslogiska tankefiguren är i dessa fall mer lämplig att tillämpa.

Att tillämpa två diskurser samtidigt kan också skapa problem. Ur arbetsmiljösynpunkt ligger risken inte bara i de identitetsskapande aspekterna som nämnts ovan, utan också i att tankefigurerna har olika definition av vad som är ett väl utfört arbete. Det kan skapa oro för om ens arbete är tillräckligt bra, mot vad man kan komma att ställas till svars och på vilka grunder man kan göra reda för sina överväganden i och kring arbetet. Risken blir hög för att ens arbete varken kommer att räknas som väl utfört av den som har maskinmetaforen som utvärderingsgrund eller av den som använder sig av kundnöjdhet (flexibilitet/kvalitet etc.) som grund.

Med de första glasögonen kan man anses ha överskridit sina befogenheter medan man med de andra inte anses ha gjort tillräckligt och varit alltför fyrkantig i sitt sätt att hantera såväl kund som ärende. Det är en grund för oro som i sig kan påverka medarbetarnas hälsa exempelvis genom att man överarbetar för att vara helt säker på att man gör rätt och tillräckligt, eller att man får sömnsvårigheter för att man ligger och grubblar på saken. Att inte veta om man gör ett bra jobb eller att man själv gör bedömningen att man gör ett dåligt jobb har också identitetspåverkande effekter: "vem blir jag när jag gör så här / underlåter att göra så där?". Oron att inte veta om man gör ett bra jobb utgör en risk i sig, men den kan också förstärka den identitetsrisk som kan uppstå genom organiserandet och tilltalet i organisationen.

Diskursiva friskfaktorer

Komma till tals

Motstridiga diskurser genererar inte bara risker i den organisatoriska arbetsmiljön. De genererar också potentialer för en sund organisering. Genom att det finns två eller flera diskurser i spel på arbetsplatsen är det enklare att komma till tals om dem. Finns det bara en hade det varit mycket svårare att komma till tals om de konsekvenser den medför. Genom att det finns konkurrerande tankefigurer så blir det inte bara möjligt utan även nödvändigt att diskutera och ta ställning till de olika sätten att se på organiserandet: När passar det ena och när passar det andra? Hur hanterar vi potentialerna respektive begränsningarna med respektive organiseringsprincip? Vilken utveckling står vi inför? Vad är det vi behöver bli bättre på och hur kan vi bli bättre på det?

En annan potential är att förändringsdiskursen verkar stämma bättre överens med de ambitioner och bilder deltagarna i fokusgrupperna ger av sig själva och sitt engagemang för sin arbetsplats, sitt arbete och sina kunder. Där finns således en klar potential i att det som skaver idag är sådant som ändå behöver diskuteras eftersom det dåligt passar med en del av de utmaningar branschen behöver klara framöver. Genom att ta tag i det som upplevs som frustrerande blir man, i så fall, samtidigt bättre rustad att möta branschens utmaningar, både i form av en hög förändringstakt i omvärlden och i form av ökade krav från kunderna på personlig service och anpassade unika lösningar.

Hantera komplexitet

Komplext arbete kännetecknas, som tidigare beskrivits, av att det inte går att säga exakt vilket resultat olika handlingar eller händelser kommer att ge. Att arbeta i en komplex värld eller med komplexa arbetsuppgifter är definitionsmässigt att inte veta vad som kommer att hända när man väljer att agera som man gör. Det går därför inte heller att förutse vilka situationer man kommer att stå inför. Regelverk, standarder och rutiner av olika slag passar därför ganska dåligt för att styra den sortens arbete. Det passar dock utmärkt för att styra repetitiva, förutsägbara processer och händelser.

I de flesta arbeten finns båda arbetssituationerna. Det finns återkommande arbetsuppgifter som kan vara mycket komplicerade, men som ändå låter sig organiseras genom regler och rutiner. Det finns också arbetsuppgifter som är komplexa. Även de arbetsuppgifter som vanligen är "enkla" kan då och då utvecklas till att bli komplexa, det finns undantag, det finns situationer som inte följer mallen och så vidare. Att vara starkt regel- eller rutinstyrd skapar då problem.

Det kan skapa problem för det enskilda ärendet som troligen tar längre tid att lösa än vad man skulle önska. Det kan skapa problem genom att det "ställer till det" och stör den i förväg uttänkta processen. Att hitta en lösning som fungerar både för det unika ärende man vill lösa, och i de system som är byggda efter regler och rutiner kan bli både svårt och tidskrävande. Det kan också ställa till det för de som berörs av situationen. Att veta att kundens ärende går att lösa, men inte kunna på grund av regelverk eller systemens uppbyggnad, gör något med upplevelsen av den egna professionaliteten och kanske också med kollegialiteten.

I en värld som kännetecknas av föränderlighet och flexibilitet blir behovet av unika lösningar på unika situationer eller problem allt vanligare. Ju mer regel- och rutinstyrd en organisation är desto svårare blir det att möta omvärldens krav på flexibilitet och tempo. Ibland är det bra. Stabila institutioner med stabila regelverk kan ibland lättare skapa utrymme för att klara av det okända. Kreativitet kommer exempelvis ofta bäst till sin rätt när det finns en någorlunda stabil grund så man inte behöver använda kreativiteten och energin för att uppfinna hjulet varje dag. I en någorlunda stabil (trygg, förutsägbar) miljö är det möjligt att orka tänka friare.

Den här krocken mellan det kända, rutinerade arbetet och kraven på att hitta mer flexibla, unika eller snabbare lösningar finns på många arbetsplatser. Det påverkar ens upplevelse av att kunna göra ett bra arbete och det påverkar vad man tycker är ett väl utfört arbete. I ett regelstyrt arbete är ett väl utfört arbete att man har följt reglerna. I ett annat, mindre regelstyrt arbete, kan det vara att tillgodose kundernas rättmätiga och rimliga krav på flexibilitet.

För att kunna tillgodose kraven på flexibilitet krävs en organisering av arbetet som säkerställer att de lösningar som väljs ses som acceptabla både ur professionell och organisatorisk synvinkel, och för att den som behöver ta ställning till vad som är en rimlig lösning i den aktuella, och kanske även akuta situationen, ska kunna göra det med någorlunda trygghet.

För att kunna agera och navigera någorlunda tryggt i en okänd värld behöver man en kommunikativ infrastruktur där man har fått höra de andra i systemet göra reda för, problematisera och diskutera sina egna och andras överväganden, beslut och val. Detta till skillnad från samtal där exempelvis endast beslut meddelas eller där bara konsekvenserna diskuteras.

Samtal som innehåller överväganden, perspektiv, problematiseringar med mera bidrar till att skapa en förståelse för det system inom vilket man verkar. Det gör det enklare att förstå vilka konsekvenser beslut och handlingar får för övriga i systemet eller för systemet "som helhet". Det gör det lättare att svara på frågor som: Vad behöver jag ta hänsyn till när jag fattar beslut? På vilka grunder kommer jag att ställas till svars? Det blir också lättare för enskilda chefer och medarbetare att ta initiativ och agera eftersom de har arbetat upp en kunnskap om sitt organisatoriska system.

I ett arbete som präglas av komplexitet karakteriseras således ett sunt organiserande av att det:

- möjliggör en ökad systemförståelse
- underlättar att fatta välgrundade beslut
- skapar trygghet kring vad man kan komma att ställas till svars för
- stabiliserar organiserandet i en föränderlig miljö
- skapar förutsättningar för varje medarbetare att göra en egen bedömning av sitt arbete: är det här ett tillräckligt väl utfört arbete?

Riskerna i sammanfattning

De risker som har beskrivits i rapporten har att göra med den form som skapas åt de som berörs. Dels genom organiserandet som sådant och dels genom det tilltal man möts av. Den form som skapas när man gör som man gör och när man blir tilltalad som man blir, bildar gränserna för "vem man kan välja att bli". Om organiseringsprocessen bygger på lydnad så är det den form som skapas och då blir det också det naturliga tilltalet. I de flesta organisationer finns det en blandning av arbetsuppgifter och organiserings-, styr-, och ledningsprinciper och därmed också av olika tilltal. Detta ofta utan närmare reflektion kring att det är olika och möjligen motsägelsefulla principer. Det följer ju bara den logik man är van vid, "det är så här man pratar".

Varje val av organiseringsprincip har konsekvenser av olika slag: ekonomiska och styrningsmässiga, men också för den organisatoriska arbetsmiljön och för enskilda medarbetare. Man är fri att välja vilken organiseringsprincip och tilltal man vill. Det viktiga är att man förstår konsekvenserna av respektive val, deras potential men också deras begränsningar.

Att stycka upp arbetsprocessen och fördela på olika enheter har många goda sidor men det har begränsningar exempelvis vad gäller förmågan att klara flexibilitet och komplexitet. Valet har också konsekvenser för vem de anställda blir, eller kan vara, i det valda organiserandet – oavsett var i processen man befinner sig. Dessa konsekvenser behöver man både förstå och hantera.

I ett maskinorganiserande blir medarbetaren en del av ett maskineri, en kugge, som ska agera enligt order och i princip är utbytbar mot "vem som helst" som kan följa order, regler och rutiner. En form som främjar ett tilltal i stil med "om det inte passar så finns det många andra som...". Att endast känna sig tilltalad som en resurs i form av timmar för att fylla ett schema, och inte en människa med unika kompetenser, behov, intressen, förmågor är en annan potentiell konsekvens.

Maskinlogiken/taylorismen bygger på att arbetet är förutsebart och repetitivt. De är därför sämre rustade att klara organiserandet i föränderliga eller komplexa arbetssituationer. I sådana situationer är det viktigare att organiserandet går ut på att göra det så stabilt och tryggt som möjligt att möta okända problem som kräver mer eller mindre unika lösningar. Ett sådant arbete kräver snarare en god kommunikativ infrastruktur för att säkerställa en tillräckligt god systemförståelse och därigenom en någorlunda trygghet i beslutsfattande och utförande av arbetet.

Eftersom de flesta organisationer och även de flesta funktioner/medarbetare har båda ett mått av repetitivt och rutiniserbart arbete och ett mått av föränderligt och komplext arbete behöver man vara uppmärksam på skillnaderna och vilka situationer och vilka risker principerna kan generera var för sig men också i skärningspunkten dem emellan. De risker som uppmärksammats i rapporten kan sammanfattas i fem följande punkter.

En risk är att man blir någon man inte vill vara, någon som egentligen inte räknas som person utan bara som en funktion, en som ska lyda och vara följsam för regler, chefens instruktioner etcetera. Ett tilltal som inte är helt förenligt med strävan att (kunna och vilja) ta fullt ansvar för ärenden gentemot kunderna. I en sådan situation finns det risk för att den professionella hedern kränks då man inte känner att man kan göra ett så bra jobb som man skulle vilja och som man faktiskt skulle kunna och som kunden har rätt att förvänta sig.

En annan risk är frågan om det direkta tilltalet i organisationen. Sättet man blir tilltalad på säger något om hur den som tilltalar ser på en men det bidrar också till att skapa den form inom vilken det är möjligt att bli någon, någon man kan stå för inför sig själv och inför andra. Den som betraktar sig som vuxen och van att bli tilltalad som det, kan komma att få det svårt – och vara extra lyhörd och känslig inför – att bli tilltalad som ett barn eller som en kugge i ett maskineri. "Barntilltalet" har alltid en risk att generera en känsla av förminskning och därigenom bidra till minskat engagemang och minskad arbetsglädje. I en verksamhet där man är van vid och stolt över vuxentilltalet kommer risken att vara högre och processen snabbare.

En tredje risk är vuxentilltalet i sig. Det kan ställa till problem om organisationen i övrigt inte är på samma spår. Det märker man bland annat på responsen i kontakten med andra utanför enheten. Är det OK att tilltala andra i organisationen som partners exempelvis genom att fråga efter överväganden, bakgrund och intentioner med olika beslut och handlingar? Eller får man då "veta sin plats"?

En fjärde risk hänger också ihop med tilltalet. Om man är van att bli betraktad som "barn" – om än ett mycket kompetent sådant, kan det vara svårt att ställa om och svara upp mot ett vuxentilltal. Det kan kännas ovant i största allmänhet och man kan bli osäker på vad som förväntas av en. Det kan också kännas som om man lastas på ett orättvist stort ansvar för sådant man inte har blivit anställd att ta ansvar för och man kan i förlängningen känna sig övergiven med att lösa olika uppkomna problem.

En femte risk är att i en sådan situation som beskrivs i den fjärde risken – att enskilda medarbetare inte tycker att de har det bra, trots ett i grunden sunt organiserande – i förlängningen kan leda till slitningar och konflikter som påverkar samtliga i gruppen. Med allt vad det innebär för verksamhetens kvalitet och produktivitet såväl som för medarbetarnas arbetssituation.

Vad kan man göra lokalt?

De exempel på organisering som beskrivits i rapporten får konsekvenser för enskilda avdelningar och medarbetare men de genereras endast delvis genom det arbete man utför just där. Det är därför inte alltid enkelt att på avdelningsnivå hitta lösningar på eller hantera de risker som kan uppstå. Det är lätt att även diskussionen i arbetsgruppen hamnar i ”detta kan vi inte lösa så länge som ledningen/politikerna/EU inte ändrar...”. Men en sådan analys av situationen ökar känslan av maktlöshet.

Att uppmärksamma de diskursiva krafterna – de organiserande tankefigurerna – kan i sådana fall hjälpa till att förstå varför det blir som det blir. Det kan hjälpa till att göra världen mer begriplig och kan i sig självt bidra till att avlasta enskilda individer från känslor av otillräcklighet eller förminskning.

Genom uppmärksammandet blir det också lättare att värna det man ser som angeläget att bevara. Det blir lättare att vara kongruent med det och det är lättare att undvika att falla in i andra tilltal som inte är förenliga med det man vill eftersträva. Det är särskilt angeläget då man lever i en föränderlig värld där arbetsplatsen sammansättning troligen ständigt kommer att förändras genom att den utökas eller minskas, när människor byter arbeten, tar ledigt, går i pension etcetera.

Att etablera ett sunt och robust organiserande i en föränderlig och allt mer komplex värld kommer inte gratis. Det är hårt arbete som avgör om det kommer att lyckas. Varken det sunda eller det osunda organiserandet sitter i väggarna. Det sitter i de val varje aktör i systemet gör varje sekund. Ju bättre man förstår varför det blir som det blir desto lättare att medvetet välja att stärka det man vill värna och desto lättare att skola in nya chefer och medarbetare i arbetsättet.

Att förstå sitt organiserande underlättar också att komma till tals med andra i organisationen för att få till en diskussion kring hur det egna och det gemensamma organiserandet påverkar möjligheterna för olika aktörer i systemet att göra ett bra jobb. Där man kan berätta hur man själv tänker – överväganden och intentioner – och som möjliggör att fråga andra i ens system hur de tänker.

Även om man inte tar upp en diskussion om själva tilltalet med andra enheter eller kollegor så kan man själv känna sig mer välgrundad över de ordval, det tonläge och de kontakter man väljer att ta. Ju mer medvetet man gör det man gör och säger det man säger, desto enklare att göra reda för sina överväganden även när det gäller de här aspekterna av organiserandet och därigenom troligen också enklare att komma till tals med andra om det. I alla avseenden är det hälsofrämjande att veta vad man gör och varför. Det är också hälsofrämjande att förstå varför det blir som det blir eftersom man därigenom skapar sig makt att påverka situationen i den riktning man ser som önskvärd.