

Goda intentioner med kontraproduktiva effekter

**Om vikten av att problematisera
problemformuleringarna
innan man diskuterar lösningarna**

April 2018

Författad av

Lisbeth Rydén
Industridoktorand
Finansförbundet

Avdelningen för bank och finans
Kungliga Tekniska Högskolan

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Introduktion.....	3
Bakgrund	3
Rapportens syfte och upplägg	3
Exempel på organiserande logiker	4
Diskursen påverkar bedömningen och intervenerandet	4
Organisationen som en maskin.....	5
Organisationen som en mängd flyktiga mikrosystem	6
Kollektiv intelligens	6
Kommunicerandet centralt för en god kunskapsintegration	7
Utmaningar med att skapa ett utforskande samtalande	8
Att utforska och forma möjlighetsfältet	9
Bedömningsunderlag.....	11
Glädjeämnen - Vad är positivt med arbetet?	12
Frustrationsfaktorer - Vad frustrerar, irriterar och skaver?	14
Bedömning organisatorisk arbetsmiljö	16
Maskinlogisk syn på problem och åtgärder	16
Mikrosystemisk syn på problem och åtgärder.....	17
I gränslandet mellan maskin och mikrosystem.....	18
Bilaga 1: Frustrationsfaktorer – tematisk indelning	19
Maskinlogiska effekter	19
I gränslandet mellan maskin och mikrosystem.....	20

Sammanfattning

Rapporten visar hur organisatoriska diskurser (tankefigurer/logiker) påverkar bedömningen, och därmed också hanterandet, av den organisatoriska arbetsmiljön. I rapporten beskrivs två olika bedömningar av samma underlag. En bedömning med en maskinlogisk syn på hur man kan bedöma och gripa sig an situationen och en med en mikrosystemisk syn.

Syftet är att åskådliggöra att det blir olika sorts risker som träder fram beroende på vilken bedömning man gör av underlaget och, kanske än viktigare, hur åtgärder som kan verka helt rimliga utifrån en logik, ur en annan logik snarare bidrar till att försämra den organisatoriska arbetsmiljön. Rapporten visar därför på behovet av att problematisera problemformuleringarna och inte alltför snabbt gå direkt på lösningar.

I bedömningsunderlaget finns en mängd uttryck som tyder på att mycket är otydligt: faktiska prioriteringar stämmer inte med vad som sägs vara viktigt, svårt veta var gränserna går, mandatet räcker inte för att göra det man tycker sig behöva göra, mål som krockar (A är viktigast, B mäts), otydliga gränsdragningar, otydligt på vilka grunder beslut fattas och så vidare.

Med en maskinlogisk syn på underlaget ligger det nära till hands att se erfarenheterna som effekter av brister i maskinkonstruktionen. En rimlig lösning blir då att rutiner, mandat, roller med mera behöver förtydligas.

Med ett mikrosystemiskt synsätt är frustrationerna snarare uttryck för förlösade potentialer än behov av en bättre "maskin". Kunskaper och erfarenheter tas inte tillvara och effekten är att chefer och medarbetare inte upplever att de kan göra ett så bra arbete som de skulle kunna. Att införa fler eller tydligare rutiner, tydliggöra roller, avgränsa och begränsa ansvar med mera riskerar då att bli kontraproduktivt.

Ett flertal uttryck i underlaget kan också ses som att organiserandet ibland upplevs förvirrande. Av underlaget att döma verkar det finnas en önskan och en strävan att organisationen som helhet ska vara flexibel, anpassningsbar, kundorienterad, agil eller liknande. Det blir dock förvirrande om man inte känner sig någorlunda trygg med inom vilka ramar man kan vara det.

Om man tänker systemiskt så skapas ramarna i samspel med det system man är en del av. Ramarna skapas och upprätthålls genom ett ständigt utforskande, så att var och en kan nyttja de potentialer – det möjlighetsfält – som finns för att *just nu* lösa det ärende man har för handen. Om det inte finns en struktur som möjliggör ett sådant utforskande kan flexibiliteten och friheten att agera – trots att både ledning, medarbetare och kunder kan se den som önskvärd – istället bidra till frustration och oro. Oro över om man har gjort ett tillräckligt väl utfört arbete, oro över vad man kan komma att ställas till svars för, oro för om ens överväganden kommer att bedömas som professionellt acceptabla, rimliga eller önskvärda av chefer och kollegor.

Introduktion

Bakgrund

Denna rapport är producerad inom ramen för ett forskningsprojekt om organisatorisk arbetsmiljö som finansieras av Finansförbundet och drivs vid Avdelningen för bank och finans vid KTH. Forskningsprojektet syftar till att utforska och utveckla en metodik¹ för att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön. Det samlade namnet för metodiken är *Diskursiv arbetsmiljö* och den 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 organisatoriska arbetsmiljö.

Detta är den andra och sista rapporten som produceras i projektet. Den första rapporten heter *”Organisering, tilltal och förmågan att göra ett gott arbete”*² och fokuserade på diskursiva risk- och friskfaktorer i finansbranschen. Denna rapport har fokus på hur olika diskurser påverkar bedömning och interventioner.

Rapportens syfte och upplägg

Syftet med rapporten är att visa hur organisatoriska diskurser (tankefigurer) påverkar bedömningen och därmed hanterandet av en situation. I rapporten beskrivs två olika bedömningar av samma material. Dels för att visa skillnaden i vad det blir för sorts risker som träder fram. Dels för att visa hur åtgärder som kan verka helt rimliga utifrån en logik, ur en annan logik snarare bidrar till att försämra den organisatoriska arbetsmiljön.

Syftet är inte att vara heltäckande vad gäller att identifiera organisatoriska arbetsmiljörisker. I denna rapport görs en diskursiv bedömning av ett underlag med hjälp av två olika organiseringslogiker. Det finns många andra sätt att bedöma ett material och det finns många andra organisationslogiker man kan använda. Den grundläggande idén med upplägget är att visa hur viktigt det är att problematisera och reflektera kring hur man kan se på en situation eller ett problem innan man bestämmer sig för hur man ska hantera det. De två organisationslogikerna är dock inte slumpvist valda. Jag använder dem eftersom de på olika sätt har varit framträdande i samtalen på ett flertal av de arbetsplatser som deltagit i projektet.

Underlaget i rapporten kommer från chefer och medarbetare i finansbranschen men de erfarenheter som ges uttryck för och de diskurser som varit centrala för organiserandet är inte på något sätt unika för finansbranschen. Många chefer och medarbetare från många andra branscher och arbetsplatser känner troligen igen sig i resonemangen. Även i de fall man inte känner igen sig i de specifika logiker som används i rapporten är resonemangen om vad man behöver vara uppmärksam på när man ska bedöma organisatorisk arbetsmiljö giltiga.

¹ Den som vill läsa mer om forskningsprojektet eller metodiken *Diskursiv arbetsmiljö*, kan göra det på projektledarens hemsida: ellerr.se.

² Rydén L (2017): *Organiserandet, tilltalet och förmågan att göra ett gott arbete. Om risk- och friskfaktorer i den diskursiva arbetsmiljön i finansbranschen*. Rapporten kan laddas ner på: ellerr.se

Exempel på organiserande logiker

Diskursen påverkar bedömningen och intervenerandet

Det finns alltid flera olika tankefigurer/logiker i en organisation som bidrar till att organiserandet ser ut som det gör. Så även på de arbetsplatser jag har mött i finansbranschen. En tankefigur som emellertid har varit central på ett flertal arbetsplatser är att se organisationen som en maskin.

I den första rapporten till Finansförbundet (*se fotnot 2*) beskrev jag exempel på risker som kan uppstå i ett organiserande där maskinlogiken dominerar samt vad som kan hända när den krockar med andra centrala logiker på arbetsplatsen. Även i den här rapporten tar jag utgångspunkt i maskinlogiken. Denna gång är däremot fokus på hur diskursen styr bedömningen av situationen; vad som förefaller vara problemet, hur det formuleras och vad som därmed blir relevant att göra.

Det finns många sätt att se på organiserande och hur det uppstår. Varje perspektiv sätter ljuset på ett särskilt ställe och uppmärksammar därigenom vissa aspekter medan andra hamnar i skuggan. Att kunna växla perspektiv samt att diskutera och problematisera konsekvenser av olika perspektiv är en viktig del av att hantera en föränderlig och komplex vardag. Detta gäller även bedömningar av den organisatoriska arbetsmiljön.

Även om man gör en briljant och ”korrekt” analys av en situation är det inte säkert att de åtgärder eller interventioner man ser som relevanta är möjliga. Detta eftersom interventioner ofta måste vara förenliga med i alla fall någon av de tankefigurer som redan styr organiserandet. Att vara uppmärksam på vilka tankefigurer och grundantaganden – sina egna eller någon annans – som styr bedömningen av en situation gör det lättare att problematisera olika alternativa bedömningar, problemformuleringar och förslag till lösningar.

Inte sällan är det många lager i en situation. Det gäller då att finna vägar framåt som gör det möjligt att hantera de problem man faktiskt har, men som inte samtidigt förvärrar andra problem eller skapar nya. Ju fler lager eller aspekter av en situation man kan uppmärksamma desto lättare att medvetet välja en väg som stärker det man vill stärka utan att blunda för eventuella andra, mindre önskvärda, konsekvenser med de val man gör.

Nedan beskriver jag två logiker som jag har funnit relevanta att fördjupa mig i med anledning av det samlade bedömningsunderlaget. Avsnittet om maskinlogiken är kortare eftersom den är mer utförligt beskriven i den första rapporten (*se fotnot 2*). Min förhoppning är att de två valda logikerna och den bedömning jag med hjälp av dem gör av underlaget, ska vara hjälpsam för att förstå vad man behöver vara uppmärksam på i en bedömningsprocess även i organisationer där helt andra organiseringslogiker är aktuella.

Organisationen som en maskin

Maskinen är en av de vanligaste metaforerna vi har när vi tänker på organisation (jmf Morgan, 1999³). Maskinorganisationen skapar en struktur med tydligt definierade arbetsuppgifter och tydliga linjer för kommunikation, samordning och kontroll och den 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, hur och av vem. Det tydliggör därmed också vad chef och medarbetare *inte* ska göra. Passivitet och orderlydande blir därigenom goda egenskaper hos både chefer och medarbetare.

Maskinlogiken är effektiv när arbetsuppgifterna är förutsägbara, omvärlden någorlunda stabil och befälslinjen kristallklar. Den har däremot svårare att hantera komplexa, unika och oförutsedda situationer. Vid dessa tillfällen riskerar maskinlogiken snarare att bidra till svårigheter för den enskilde att göra ett så bra arbete som man skulle kunna och vilja. Detta trots att det ofta ligger i linje med, inte bara vad kunder förväntar sig, utan även vad högsta ledningen vill.

Om man tänker att organisationen är en maskin blir de chefer och medarbetare som berörs kuggar i maskineriet. En kugge behöver bara veta sin uppgift. Den behöver inte veta något om det som händer innan eller efter i processen eller varför saker ska göras. En kugge förväntas därför inte heller ställa frågor utöver det som behövs för att klargöra de egna arbetsuppgifterna. Att ha frågor eller synpunkter utöver det kan göra att "kuggen" ses som illojal eller besvärlig. Grundtanken är att kuggarna inte heller har något att tillföra vad gäller att planera processen (konstruera maskinen). Det är en sak för ledning och stab.

Kommunikationen i en maskinlogik kännetecknas av instruktion och information neråt och rapportering av resultat uppåt. Vad som ska rapporteras och på vilket sätt bestäms emellertid också uppifrån. Organiserandet kännetecknas därför av en hög grad av instruktioner, processbeskrivningar, rutiner, regler, standarder och så vidare. Det övergripande syftet är att skapa en så effektiv verksamhet som möjligt, att optimera "maskinen". Instruktioner med mera är till för att säkerställa att maskinen fungerar som det är tänkt genom att tydliggöra vad som förväntas av respektive kugge.

I ett sådant organiserande är risken hög för att chefer och medarbetare också känner sig som kuggar, helt utbytbara mot "vem som helst" som kan tillräckligt för att lära sig att följa aktuella instruktioner och rutiner. En annan risk är att metaforen "maskin" färgar av sig i det direkta tilltalet – i mötet mellan människor i organisationen – så att man blir tilltalad som en kugge. En som inte ska ställa frågor, bara svara på ställda frågor. Någon som inte behöver veta varför saker ska göras eller som inte behöver tillfrågas i saker som rör ens arbete.

Ett maskinlogiskt organiserande genererar en mängd olika situationer. Exakt vilka beror på vilka andra logiker som finns och hur dessa samspelar med maskinlogiken, men också vilket sorts arbete som utförs i verksamheten: Är den grundläggande organisatoriska tankefiguren väl anpassad för det arbete som ska utföras?

³ Morgan G (1999): *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

Organisationen som en mängd flyktiga mikrosystem

Ett annat sätt att se på organisation och organiserande är att det är ett socialt system bestående av en mängd flyktiga mikrosystem. Ett mikrosystem består av ett antal individer som tillsammans ska klara en uppgift. Inom sjukvården pratar man exempelvis om varje patient och de personer som finns runt denne som ett mikrosystem. För varje patient man träffar bildas ett nytt mikrosystem (som ständigt förändras) och för varje patient byter således sjukvårdspersonalen mikrosystem. Det är således inte bara, mer eller mindre, stabila arbetsgrupper som avses. Att snabbt kunna etablera och utveckla ett konstruktivt samarbete (kunskapsintegration) med de andra aktörerna i det aktuella mikrosystemet blir därmed en viktig förmåga. Den här förmågan att tillsammans klara en ny, unik eller komplex situation benämner Philip Runsten och Andreas Werr (2016⁴) kollektiv intelligens.

Man kan alltid välja att se en organisation som en mängd flyktiga mikrosystem. Runsten & Werr skriver att det är en nödvändighet om man vill kunna utarbeta organisatoriska strategier för att ta vara på, stärka och utveckla den kollektiva intelligensen. Något som blir alltmer angeläget ju mer komplex, föränderlig eller unik uppgiften, verksamheten eller kontexten är. Ju snabbare förändringstakt eller ju mer komplex en uppgift eller verksamhet är desto svårare för enskilda individer att båda göra ett fullgott arbete och att känna sig trygga med att de gör ett fullgott arbete. Svårigheten beror inte på individen, utan på arbetsuppgiftens karaktär. För att systemet (organisationen) som helhet ska klara att lösa sin uppgift behöver man därför ta vara på och integrera kunskaper och perspektiv från många olika håll.

Den kollektiva intelligensen har således inget med de enskilda individernas intelligens att göra. Det hjälper inte att byta ut individer om man ändå inte har någon strategi för att underlätta eller utveckla arbetet med kunskapsintegrationen. Att se organisationen som en mängd flyktiga mikrosystem gör det enklare att se vad det är som man kan göra för att stärka, upprätthålla och utveckla den gemensamma förmågan att fullgöra verksamhetens uppgift.

Kollektiv intelligens

Om arbetsuppgiften är komplex behöver man en så bred och mångfacetterad bild av situationen som möjligt. Oavsett position eller roll i organisationen har alla berörda ett eget perspektiv på uppgiften. Eftersom det är omöjligt för en person att ha alla dessa perspektiv och erfarenheter samtidigt är det nödvändigt att underlätta och främja vars och ens möjligheter att konstruktivt delta i samtalandet om verksamheten.

Personen längst ut i organisationen har lika stort behov av att höra hur chefsleden, staberna och kollegorna resonerar som cheferna har av att höra hur det ser ut i och från fronten. Man är ömsesidigt beroende och man är ömsesidigt påverkande varandra. Det en person i systemet gör påverkar de övriga i systemet.

⁴ Runsten O & Werr A (2016): *Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Det ömsesidiga beroendet gör det naturligt att både ta ett stort individuellt ansvar och att se det som ett gemensamt ansvar. Motsatsen – att enbart fokusera på att tydliggöra gränserna för vars och ens ansvar – främjar inte det flöde av kunskap som behövs för att klara uppgiften.

Enligt Runsten & Werr byggs den kollektiva intelligensen framförallt upp av tre samverkande aspekter. De är:

- Förståelsen av den gemensamma uppgiften
- Synen på "de andra" i mikrosystemet
- Synen på det egna ansvaret

Det är bara tre huvudingredienser, men det kan vara svårare än det låter att arbeta med dem. Det kan också vara svårt att själv bedöma hur intelligent ens eget system är, det vill säga hur väl man tar vara på den kollektiva potentialen. Det som enligt Runsten & Werr (ibid) kännetecknar kunskapsintegrationen i ett mikrosystem med hög kollektiv intelligens är:

- En komplex och till stora delar gemensam definition av situation och uppgift
- Nedtonade auktoriteter
- Gemensamt ansvarstagande
- Överlappande roller
- Komplexa samtal (*dvs de är fulla av motsättningar, motstridigheter, avvägningar, perspektiv... precis som den verklighet man behöver hantera*)
- Personliga initiativ och ansvarstaganden
- En stark identifikation med uppgiften och gruppen
- Medvetenhet om att det är en utmaning att "ta sig in i" gruppen

Samarbetet i ett mikrosystem med låg intelligens kännetecknas däremot av:

- Olika förståelse för uppgiften och situationen som möjliggör att "fel" läggs hos andra
- Subgrupperingar med uppenbara olikheter i beskrivningar av samma situation
- Situationer där olika beskrivningar skulle kunna mötas upplevs som konflikter och undviks eller motarbetas
- Undvikande av eget ansvar
- Aktiva avgränsningar, snävt definierade roller och begränsat ansvar

Kommunicerandet centralt för en god kunskapsintegration

Enligt Runsten & Werr har grupper med god kunskapsintegration ett kommunicerande som skiljer sig åt från de som inte lyckas lika bra. En central faktor är att högpresterande grupper ägnar mycket mera tid åt utforskande frågeställningar. De diskuterar och problematiserar vad som egentligen är problemet, hur olika lösningar skulle kunna se ut och vad de skulle kunna medföra.

I lågpresterande grupper handlar det mer om att övertyga andra om olika lösningar. Lösningar som ofta utgår från olika problemformuleringar, vilket leder till att de pratar förbi varandra och inte sällan till motsättningar i gruppen. Motpartens lösning löser ju inte det problem man själv

formulerat. I högpresterande grupper hjälps man åt att undersöka varandras problemformuleringar och förslag på lösningar.

Att skapa ett mera öppet kommunicerande, både i själva frågeställningarna och i samtalsklimatet i sig, är inte alltid så lätt. När vi pratar med andra riskerar vi samtidigt att göra oss sårbara. Vi öppnar oss för kritik och för andras bedömningar av kompetens, inläggens kvalitet etcetera. Det är mindre riskfyllt att ligga lågt och bara reagera på det redan sagda. Att försöka flytta eller bredda fokus i diskussionen – exempelvis från enbart lösningar till att inkludera problemformulering – är därför förenat med en större risk för den enskilde. För att få till stånd ett angeläget och ”äkta” utforskande samtal behöver man blotta sig själv, sin kompetens, sina överväganden och sina ställningstaganden.

Att engagera sig i ett utforskande samtal underlättas av tillit till de andra i systemet. Om man har erfarenhet av att ens engagemang har missbrukats; att det man säger inte har bemötts på ett schysst sätt eller att det har använts emot en vid senare tillfällen, då stärker det inte viljan att engagera sig eller förmågan att samtala utforskande. Valet att ligga lågt eller att helt tystna blir då ännu lättare. Det bidrar till en ond cirkel som kan vara svår att bryta.

Utmaningar med att skapa ett utforskande samtalande

Runsten & Werr lyfter fram fyra orsaker till att det kan vara svårt att få till ett utforskande samtal. **Den första** är att vi ofta tror att vi har en gemensam bild av en situation medan vi egentligen har ganska olika bilder. I en ny grupp eller inför en ny uppgift finns det ofta anledning att ta upp en sådan diskussion men därefter är det lätt att förledas tro att bilden förblir gemensam. Eller att man inte tycker att man har tid att hålla på med sådana diskussioner.

En annan orsak är att vi tenderar att snabbt diskutera lösningarna och inte problemen. Lösningdiskussioner känns konkreta och tydliga, inriktade på handling. Det skapar tydlighet och minskar osäkerhet.

Ett tredje skäl är att vi ofta använder defensiva strategier när vi interagerar med andra, det vill säga att vi väntar på att någon ska ta initiativet och diskutera dennes inlägg. Det är mindre riskfyllt än att vara den förste som säger något. Den som känner sig tryggast att komma med initiativ är ofta en som har en viss auktoritet i gruppen. Om den första som säger något är den med mest auktoritet kan det vara svårt att vara utforskande och problematiserande. Det gör att samtalandet driver mot att argumentera för eller emot vissa lösningar snarare än att reflektera kring vad som är problemet. Det är mer eller mindre implicit redan definierat av den förste som sade något.

Det hänger också ihop med **det fjärde skälet**. När väl ett förslag har framlagts – oavsett auktoritet – så begränsar det den kommande diskussionen eftersom alla måste förhålla sig till det. För att underlätta ett mer reflekterande och utforskande samtalande är det därför viktigt att börja öppnande. Det kan man exempelvis göra genom att formulera hur man ser på situationen/problemet och därefter fråga de andra deltagarna hur de ser på det.

Runsten & Werr (ibid) skriver också att i de grupper där deltagarna väljer att engagera sig i ett utforskande samtal kännetecknas klimatet av ett positivt bemötande av deltagarnas olika inlägg. Det bidrar till att man väljer att fortsätta engagera sig, till skillnad från när man får en negativ reaktion på sitt inlägg då man oftare väljer att inte gå utanför det redan tänkta. Ett positivt bemötande av ett inlägg innebär absolut inte att alla alltid håller med, bara att man uppskattas för engagemang, vilja och bidrag. Hur man blir bemött har således stor betydelse för om man lyckas etablera en hög kollektiv intelligens eller ej.

Att utforska och forma möjlighetsfältet

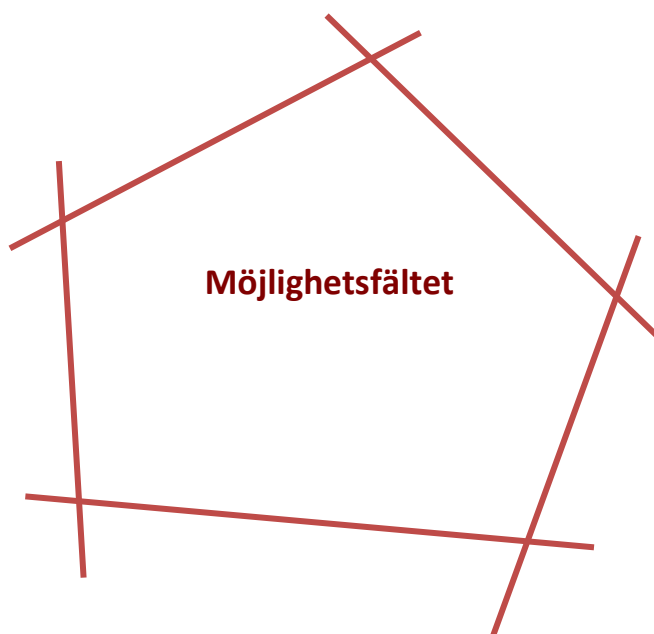
I ett maskinlogiskt organiserande är regelföljande centralt och eftersträvansvärt. Reglerna skapar stabilitet och förutsägbarhet. Mycket av kommunicerandet går därför ut på att få medarbetare att bli så bra på att följa regler och rutiner som möjligt. En bakomliggande idé är att det går att definiera ett rätt sätt för varje situation. I ett föränderligt och komplext arbete är detta inte möjligt. Där måste man i stunden anpassa sig efter de förutsättningar som råder i det aktuella, kanske unika och, i värsta fall, akuta fallet. I sådana situationer finns ofta inte bara ett rätt sätt. Det finns många. För att de som berörs ska kunna göra de överväganden och bedömningar som behövs för att de ska kunna sig trygga med de beslut de till slut fattar, krävs en god systemförståelse: vad får mina handlingar för konsekvenser för de andra i systemet (i den mån det går att förutse)? Vad är acceptabla grunder för beslut? Vad är rimligt, önskvärt, realistiskt?

Genom en öppen diskussion med många lager och aspekter av situationen/verksamheten/problemet, ökar möjligheterna att välja en väg framåt som stödjer det man som system vill åstadkomma utan att exakt följa i förväg givna rutiner. Kommunicerandet ökar också möjligheterna att göra reda för det beslutsunderlag, de överväganden och de bedömningar som ligger till grund för de val man gör.

Man förstår vad man kan komma att ställas till svars för och vad man behöver ta hänsyn till i sina överväganden.

Det stärker tilliten till beslutsfattandet – både hos en själv och hos andra. Det gör det möjligt och meningsfullt för alla berörda att hjälpa till och göra varandra uppmärksamma på om det som är tänkt ska åstadkommas, åstadkoms eller ej.

I stället för exakta regelverk, rutiner och instruktioner formar kommunicerandet ett fält inom vilket



en lösning är möjlig⁵. Det formar gränserna men lämnar utrymme för anpassning och handlingsfrihet i den aktuella situationen.

Det som ligger utanför ramarna är det som inte får hända, men inom ramarna är många olika lösningar möjliga. Gränserna skapas, utforskas, formas, upprätthålls och förändras genom kommunicerandet i takt med att omvärld, förutsättningar, profession, teknik, kundkrav med mera förändras. För att var och en ska känna sig någorlunda trygg med att fatta beslut behöver man således på olika sätt vara en del av ett ständigt pågående samtalande om verksamheten.

Om man känner sig osäker på var gränserna går för möjlighetsfältet är risken stor att man skapar sig ett eget möjlighetsfält som är betydligt mindre än det reella. Detta för att vara säker på att man inte ska kunna anklagas för att göra fel.

Om man i en verksamhet vill att chefer och medarbetare ska använda sig av det möjlighetsfält som faktiskt finns kan man därför inte bara säga att det är bra om man använder sin initiativ- eller bedömningsförmåga. Det behövs också en stödjande infrastruktur där överväganden, bedömningar, beslut, intentioner, dilemman, perspektiv med mera diskuteras och problematiseras.

Om den kommunikativa infrastrukturen eller det goda samtalsklimatet inte är på plats och man därför inte har haft varken möjlighet eller förmåga att utforska möjlighetsfältet kan en uppmaning om att "ta initiativ" eller "använd din bedömningsförmåga" mest kännas som att bli övergiven. Det kan generera oro kring om ens hanterande av situationen är OK men också oro förknippad med vad man kan komma att ställas till svars för; på vilka grunder kan man komma att bli "anklagad" för de val man gjorde? Det innebär att man tror att det finns ett rätt sätt (vilket man är van vid), men att man har blivit övergiven med att lista ut vad det är. Allt under alibit att man arbetar med "frihet under ansvar".

Kommunicerandet i ett maskinlogiskt organiserande är vertikalt – instruktioner neråt och rapportering uppåt. I ett systemlogiskt organiserande är det viktigt att alla som är en del av systemet bidrar för att åstadkomma en god systemförståelse. Därför behöver kommunicerandet kännetecknas av en mer horisontell karaktär: att var och en blir inbjuden och tilltalad, men också väljer att engagera sig i samtalandet, som en fullvärdig partner i att få verksamheten att fungera oavsett position, utbildningsnivå, lönenivå eller uppdrag.

Sett ur ett systemiskt perspektiv är kommunicerandet i en organisation därför inte i första hand en fråga om delaktighet eller trivsel i största allmänhet. Det är en fråga av högsta dignitet för att verksamheten skall fungera.

⁵ Whitaker, G & Whitaker, D (1997): *Kurt Lewin. His Dynamic and Force Field Models in Contemporary Research, Management and Practice*. Degerfors: Samarbetsdynamiks skriftserie. Rapport nr 61.
Kan laddas ner på: <http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/R61w.pdf>

Bedömningsunderlag

Så här långt har jag endast beskrivit två organisationslogiker i allmänna termer. I det här kapitlet tillämpar jag dem på de beskrivningar som deltagarna i fokusgrupperna har gjort.

Nedan följer korta utdrag från tio fokusgrupper som genomförts inom ramen för forskningsprojektet. Utdragen är grupperade i två rubriker: Glädjeämnen och frustrationsfaktorer. Därefter använder jag de två logikerna för att formulera vad det blir för olika sorts problem som träder fram och vad man kan göra åt dem.

Syftet är att illustrera hur olika logiker (diskurser) inte bara styr själva organiserandet utan även hur vi bedömer och analyserar den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. När vi formulerar ett problem formulerar vi implicit även riktningen på åtgärden. Det är därför av vikt att inte bara problematisera och diskutera vilka lösningar som skulle kunna vara relevanta för att komma till rätta med de frustrationer man har, utan även vad det är för sorts problem som frustrationerna är (kan vara) uttryck för.

Genom att använda korta utdrag ur samtliga fokusgrupper vill jag visa att de glädjeämnen och frustrationer som ges uttryck för inte är unika för enstaka arbetsplatser eller organisationer. Några arbetsplatser har bidragit med fler punkter på glädjeämneslistan än andra, några med fler på frustrationslistan. Oavsett den lokala sammansättningen av uttryck på respektive arbetsplats, hur förekommande de har varit eller hur allvarliga de har varit så är uttrycken till stor del av samma sort. Det som uttrycks som glädjeämnen respektive frustrationsfaktorer på en arbetsplats uttrycks som det även på andra arbetsplatser.

En annan fördel med korta utdrag är att de anonymiserar underlaget. Ett enda, men mera fullständigt, exempel genererar oftare frågor som "vilken arbetsplats kan det där vara?". Det är i sammanhanget inte intressant. Det som jag med den här rapporten framförallt vill uppmärksamma är vilken inverkan organisatoriska diskurser kan ha på bedömningsprocessen samt vilken inverkan olika sorters åtgärder och interventioner kan ha på den organisatoriska arbetsmiljön. Känner du igen dig i de korta utdragen så är de efterföljande analyserna relevanta även för dig och din organisation, oavsett bransch.

När du läser de korta utsagorna nedan (som står i bokstavsordning) får du gärna själv fundera över vilken sorts åtgärder du ser som relevanta för att stärka och värna det som är positivt och komma till rätta med det som uppges frustrera. Gör det gärna innan du läser de två efterföljande exemplen på bedömning.

Glädjeämnen - Vad är positivt med arbetet?

Aldrig färdiglärd

Alla kan fråga alla

Att alla tar ansvar för friheten och ansvaret

Att arbetsgivaren är lyhörd för den enskildes situation och möjlighet att förändra den

Att det går snabbt att åtgärda problem

Att det känns "nära"

Att det man säger inte används emot en senare

Att göra kunderna glada / positiv kundfeedback - direkt och individuell

Att ha hög flexibilitet i vad man gör, hur man gör det och med vem (en förutsättning)

Att idéer tas till vara / bemöts

Att initiativ uppmuntras

Att kritik, synpunkter, frågor framförs på ett schysst sätt

Att man förstår att de (som fattar beslut) förstår ens perspektiv och synpunkter även om de inte håller med

Att mötas som människor

Att någon bryr sig

Bra samarbete

Delaktig i utvecklingen

Dynamik i diskussionerna

Där det är ett gemensamt ansvar att komma framåt

En lärande miljö (och inte en straffande)

Erfarna kollegor

Fungerande teamarbete

Fördelar arbetsuppgifter på ett bra sätt

Gemensamma aktiviteter

Gemensamt ansvar (inte bara den egna gruppen)

God insyn i utvecklingen av verksamheten

God stämning (?)

Goda relationer

Gott om utbildningsmöjligheter

Gott om utvecklingsmöjligheter

Gott samarbete med kollegor

Grundläggande gemensam idé

Går att påverka

Gör skillnad

Hjälps åt

Hjälpsamma kollegor

Högt i tak

Icke-hierarkiskt

Inga höga hästar

Ingen eller låg grad av hierarki

Korta beslutsvägar
Kunna säga "vad som helst"
Kunskapsöverföringen fungerar
Känna sig uppskattad
Känner till bedömningsgrunderna
Lär av varandra
Människor med samma drivkrafter
Någorlunda jämn och rättvis arbetsfördelning
När ledningen bryr sig / när förslag och idéer uppmuntras (ledningen kan inte veta allt)
När man får fråga varför tills man förstår
Olikheter tas tillvara
Omväxlande
Opretentiöst
Prestigelöst
Roligt
Samma förmåner för alla
Små (inga) klyftor i organisationen
Små statuskillnader
Socialt, öppet
Stor frihet
Stort eget ansvar
Stöd från kollegorna
Tar tag i
Uppföljning med berörda av olika aktiviteter/insatser...
Utmanande
Utveckla arbetet
Vi är olika, kan olika och hjälps åt, bollar idéer, tipsar, bryr oss

Frustrationsfaktorer - Vad frustrerar, irriterar och skaver?

"Alla kan/ska göra allt" – att man måste göra sådant man inte behärskar

Att acceptera en lägre kvalitet än nödvändigt / önskat

Att andra sätter orealistiska mål åt en

Att beslut fattas på statistik och scheman och inte på verkligheten

Att det går långsamt att ändra information på hemsidor, i telefonsvar (kö-info etc)

Att det inte är OK att ställa frågor

Att det mäts ATT man arbetar, inte med vilken kvalitet

Att det är låg status på arbetet

Att inte få tillfälle att prata om kvaliteten på arbetet – bara siffror (mål Och måluppfyllelse)

Att inte räknas (som grupp)

Att inte snabbt och enkelt kunna hjälpa kunden med dess problem (fast man skulle kunna)

Att man inte fattar (vet) varför mätningar ser ut som de gör, vilka frågor som ställs etc

Att vara en pusselbit / robot – utbytbar

Beslut tas av människor som inte kan verksamheten

Brist på utvärderingar – missade lärtillfällen

Bristande samarbeten mellan avdelningar / delar av organisationen

Bristande tillit - vilken information går fram?

De som beslutar inte förstår verksamheten och hur deras beslut påverkar oss i linjen

Detaljstyrt

En persons sanning som dominerar diskussionen

Faktiska prioriteringar inte stämmer med vad som sägs vara viktigt

För mycket struktur för att kunna vara kundorienterad

Förändringstakten gör många saker snabbt inaktuella / meningslösa – utvärderingar, utvecklingssamtal, medarbetarenkäter...

Hierarki – chefer pratar med chefer och inte berörda direkt med varandra

Inflexibilitet – komptimmar, långa eller korta ledigheter mm

Information kommer sent och utan ett varför

Ingen dialog om mål eller förutsättningar att nå dem

Inte bli inblandad i det som rör en (som grupp) - rutiner, mål, mätmetoder, uppföljning...

Inte lätt veta var gränserna går – när agera/när inte?

Inte ser sin roll / betydelse

Kommer hela tiden saker uppifrån

Liten frihet

Låg delaktighet i processer som berör ens arbete

Låga löner

Lösningar som känns omotiverade / "man tror" ... (mer religion än välgrundad argumentation)

Mandatet inte räcker för att göra det man tycker sig behöva göra

Mattan rycks undan

Missvisande och orättvisa siffror / rapporteringar

Motargumentation istället för en öppen diskussion

Mycket nytt hela tiden / ständigt uppdatera sig

Mål / ambitioner / visioner som krockar (A är viktigast, B mäts)
Mäts på samma sätt oavsett förutsättningar (grupp + individ)
När erfarenheter inte tas till vara
När frågor inte besvaras
När lärande omöjliggörs / negligeras (utvärderingar inte görs)
När man inte får diskutera fattade beslut och dess konsekvenser
När man inte vet vem som vet
När mätandet inte speglar arbetet och dess resultat
När rapportering är missvisande eller orättvis
Ofta nya chefer
Otydliga gränsdragningar – vem ska göra vad?
Otydligt var gränserna går
Otydligt vart man kan vända sig
Otydligt vem som gör vad
På vilka grunder fattas beslut / bedöms insatser
På vilka grunder är det OK att prioritera
Saknar en bild av riktningen - övergripande och på lång sikt (på andra nivåer än VD)
Svårt hitta i olika system
Svårt vara uppdaterad på allt (ökar risken för fel som då läggs på individen)
System som byggs, rutiner som utarbetas, regler som utformas utan kunnskap om konsekvenserna / användningsinsikt: hur påverkas..., hur stämmer detta med...?
Teknik som inte funkar
Toppstyrt
Vara en i mängden
Vi ger olika information till samma kund
Överenskommelser inte hålls

Bedömning organisatorisk arbetsmiljö

Maskinlogisk syn på problem och åtgärder

Om man ser på de frustrationsfaktorer som chefer och medarbetare ger uttryck för kan man ganska snabbt konstatera att några är effekter av ett maskinlogiskt organiserande. Exempelvis:

- Andra sätter mål åt en
- Blir inte inblandad i det som rör en
- Detaljstyrt
- Hierarkiskt
- Utbytbar, räknas inte (utom som arbetad timme på schemat)
- Erfarenheter tas inte tillvara
- *(För fler exempel se Bilaga 1 längst bak i rapporten)*

Med en maskinlogisk syn ligger det nära till hands att dra slutsatsen att chefer och medarbetare har orealistiska förväntningar på att få information, liksom slutsatsen att chefer och medarbetare har orealistiska idéer om möjligheterna till delaktighet eller om deras kunnighets och erfarenhets betydelse för beslut om verksamheten. Att ordna aktiviteter för att underlätta utforskande samtal skulle (med en maskinlogisk syn) ta alldeles för lång tid och ge alldeles för lite för att det skulle vara möjligt. Åtgärder av det slaget skulle troligen därför uppfattas vara slöseri med tid eftersom det ändå inte påverkar besluten i slutändan. Om den sortens åtgärder ändå genomfördes och de faktiskt inte har någon inverkan på processen så blir "delaktigheten" endast ett spel för gallerierna. Det skulle antagligen spä på frustrationen samtidigt som det skulle öka misstron och minska engagemanget. Delaktighet "på låtsas" blir således kontraproduktiv ur arbetsmiljösynpunkt även om det ser bra ut på pappret.

Ur ett maskinlogiskt perspektiv blir det därför ofta meningslöst att försöka åtgärda frustrationen genom att öka delaktigheten. Däremot kan man möta den genom att tydliggöra vilka förväntningar som är realistiska att ha. Detta kan göras genom att exempelvis tydliggöra vilket ansvar var och en har, vad som förväntas av var och en samt vad chefer och medarbetare kan förvänta sig av organisationen med tanke på anställningskontrakt, position, befogenheter etc.

Några av frustrationsfaktorerna är däremot, ur en maskinlogisk synvinkel, relativt lätta att åtgärda. Att tydliggöra vilka prioriteringar som gäller är en sådan sak. Det kan vara svårt i sak men inte i tillvägagångssätt. Det gäller bara att skriva en ny eller tydligare instruktion.

En annan frustration man kan göra något åt är att det kommer mycket nytt. Man kanske inte kan göra något åt flödet men man kan hjälpa till att sortera i instruktionerna på olika sätt. Exempelvis genom att se till att de skrivs på ett enhetligt sätt, att skapa en tydlig struktur i intranätet eller att ändringar och tillägg måste passera en särskild instans så man får någon form av kontroll på flödet. Det finns många varianter på temat men grundantagandet är detsamma: Det går att ordna verksamheten genom regler, rutiner, instruktioner och det är det som konstruktörerna behöver förbättra.

Mikrosystemisk syn på problem och åtgärder

Med en mikrosystemisk syn på det som sägs i fokusgrupperna blir det tydligt att mycket av det som uppges som *glädjeämnen* är effekter av att vara en del av fungerande mikrosystem och att *frustrationerna* är kopplade till dåligt fungerande mikrosystem.

Slutsatsen med ett mikrosystemiskt synsätt är att frustrationerna snarare är uttryck för förslösade potentialer än behovet av en bättre "maskin". Kunskaper och erfarenheter tas inte tillvara och effekten är att chefer och medarbetare inte kan göra ett så bra arbete som de skulle kunna. Eller att tid och energi läggs på onödiga (förebyggingsbara) och upprepade irritationer istället för på utveckling.

Väl fungerande mikrosystem behövs när arbetsuppgifterna eller den värld i vilken man verkar är föränderlig eller komplex. Ofta verkar de mikrosystemiska aspekterna av arbetet fungera någorlunda, men inte problemfritt, i de närmaste relationerna: i den egna arbetsgruppen, mellan nära grupper, mellan chefer och medarbetare. Frustrationerna rör framförallt svårigheter i koordineringen med andra delar av organisationen: de som gör schema, rutiner, instruktioner med mera, de som fattar beslut som rör en men som inte stämmer med den egna verkligheten. Delar av organisationen som – eftersom det blir som det blir – tolkas som om de inte bryr sig om de som "gör jobbet". Varken vad de kan tillföra i processen, hur besluten påverkar dem eller deras möjlighet att göra ett gott arbete.

Ur ett mikrosystemiskt perspektiv blir det uppenbart att koordineringen mellan olika och flyktiga mikrosystem är upphov till mycket frustration. Det är en omöjlighet att fatta konstruktiva och väl grundade beslut i en föränderlig och komplex verksamhet om man inte känner till vilka grunder som är acceptabla, rimliga, realistiska och önskvärda. Alla behöver inte prata med alla hela tiden (det är omöjligt), men ett starkt ömsesidigt koordineringsarbete skulle kunna undanröja många av de frustrationer som anges. Även i de fall ingenting i sak ändras så skulle en ökad förståelse för varför det blir som det blir troligen öka arbetstillfredsställelsen eftersom man då i alla fall får budskapet att man räknas, att man är värd att förklara sina överväganden för och att ens kunskaper, erfarenheter och perspektiv är värda att fråga efter.

Om man ser de andra i systemet som partners i att få verksamheten att fungera blir det naturligt att svara på frågor om bakgrunden till att beslut ser ut som de gör, vilka alternativ man såg, varför man valde som man gjorde och, inte minst, vad det är man vill åstadkomma med de beslut man fattar. Med ett sådant kommunicerande blir det lättare att ständigt etablera de många och ibland oerhört flyktiga mikrosystem som behövs för att klara vardagen. Då blir det naturligt att prata om sina överväganden, att problematisera och reflektera. Då ökar chanserna för att den kunnighet som finns tas tillvara, att initiativ och ansvar lättare kan tas, att engagemang och arbetsglädje ökar och inte minst, att verksamheten blir så bra som den kan bli med de resurser som finns.

I gränslandet mellan maskin och mikrosystem

Bland frustrationsfaktorerna finns också en del utsagor som inte enbart är en effekt av en maskinlogisk tankefigur. Det är snarare uttryck för att organiserandet upplevs förvirrande på olika sätt. Det är olika budskap, många budskap, inga budskap:

- Faktiska prioriteringar inte stämmer med vad som sägs vara viktigt
- Inte lätt veta var gränserna går – när agera/när inte?
- Mandatet inte räcker för att göra det man tycker sig behöva göra
- Mattan rycks undan
- Mycket nytt hela tiden / ständigt uppdatera sig
- Mål / ambitioner / visioner som krockar (A är viktigast, B mäts)
- När man inte vet vem som vet
- Otydliga gränsdragningar – vem ska göra vad?
- Otydligt var gränserna går
- Otydligt vart man kan vända sig
- Otydligt vem som gör vad
- På vilka grunder fattas beslut / bedöms insatser
- På vilka grunder är det OK att prioritera
- Vi ger olika information till samma kund
- Överenskommelser som inte hålls

Ett sätt att se på vad som kan bidra till en sådan upplevelse är att det är effekter av krockar mellan ett maskinlogiskt organiserande och ett mer mikrosystemiskt organiserande.

Det kan finnas en önskan och en strävan att organisationen som helhet ska vara mer flexibel, anpassningsbar, kundorienterad, agil eller liknande. Det blir förvirrande om man inte känner sig någorlunda trygg med vad det innebär. Särskilt svårt kan det vara om den maskinlogiska tanken i övrigt är stark. Att vara "flexibel" i ett maskinlogiskt perspektiv innebär att vara flexibel inom tydligt givna ramar. Om de ramarna inte ges – eller det ges flera olika ramar – kan det upplevas förvirrande: vad är det som gäller?

Om man tänker systemiskt så skapas ramarna i samspel med det system man är en del av. De behöver ständigt utforskas så att var och en kan nyttja de potentialer som finns för att *just nu* lösa det ärende man har för handen. Om man försöker införa större frihet eller flexibilitet utan att samtidigt bygga upp en struktur för att utforska möjlighetsfältet (se ovan) kan den sortens frustrationer som anges ovan bli ett resultat.

Om inte den kommunikativa infrastrukturen fungerar någorlunda tillfredsställande för att upprätthålla ett relevant och aktuellt möjlighetsfält finns en risk – trots att kanske både medarbetare, kunder och ledning ser flexibiliteten som önskvärd – att "friheten" istället bidrar till frustration och oro. Oro över om man har gjort ett tillräckligt väl utfört arbete, oro över vad man kan komma att ställas till svars för och oro för om ens överväganden kommer att bedömas som professionellt acceptabla, rimliga eller önskvärda av chefer och kollegor.

Bilaga 1: Frustrationsfaktorer – tematisk indelning

Detta är ett försök att dela in de angivna frustrationsfaktorerna i de teman jag beskriver i exemplet ovan. Gränserna för de olika rubrikerna är inte alltid kristallklara och det finns absolut tolkningsutrymme för många av utsagorna. En del frustrationsfaktorer kan stå på flera ställen och några kanske skulle behöva stå på en helt annan kategori. Dock, det är ett försök att visa vilka utsagor jag har använt för resonemangen ovan.

Maskinlogiska effekter

Nedanstående utsagor är exempel på naturliga effekter av att vara chef eller medarbetare i organisationen som bygger på maskinlogiken. Det är inget konstigt. Det är snarare en naturlig följd av tankefiguren: Chefer och medarbetare får reda på det de behöver och rapporterar det som efterfrågas. I övrigt behöver de inte involveras. Kommunikationen är framförallt vertikalt ordnad. Befälsordningen är viktig att upprätthålla. Den här sortens utsagor kan sägas vara starka ledtrådar för vilken sorts logik som styr organiserandet på arbetsplatsen.

”Alla kan/ska göra allt” – att man måste göra sådant man inte behärskar

Att acceptera en lägre kvalitet än nödvändigt / önskat

Att andra sätter orealistiska mål åt en

Att beslut fattas på statistik och scheman och inte på verkligheten

Att det går långsamt att ändra information på hemsidor, i telefonsvar (kö-info etc)

Att det inte är OK att ställa frågor

Att det mäts ATT man arbetar, inte med vilken kvalitet

Att det är låg status på arbetet

Att inte få tillfälle att prata om kvaliteten på arbetet – bara siffror (mål Och måluppfyllelse)

Att inte räknas / ej tillfrågas (som grupp)

Att inte snabbt och enkelt kunna hjälpa kunden med dess problem (fast man skulle kunna)

Att man inte fattar (vet) varför mätningar ser ut som de gör, vilka frågor som ställs etc

Att vara en pusselbit / robot – utbytbar

Beslut tas av människor som inte kan verksamheten

Brist på utvärderingar – missade lärtillfällen

Bristande samarbeten mellan avdelningar / delar av organisationen

Bristande tillit - vilken information går fram?

Bristande tillit - vilken information går fram?

De som beslutar inte förstår verksamheten och hur deras beslut påverkar oss i linjen

Detaljstyrt

För mycket struktur för att kunna vara kundorienterad

Förändringstakten gör många saker snabbt inaktuella / meningslösa – utvärderingar, utvecklingssamtal, medarbetarenkäter...

Hierarki – chefer pratar med chefer och inte berörda direkt med varandra
hur stämmer detta med...?

Inflexibilitet – komptimmar, långa eller korta ledigheter mm

Information kommer sent och utan ett varför

Ingen dialog om mål eller förutsättningar att nå dem

Inte blir inblandad i det som rör en (som grupp) - rutiner, mål, mätmetoder, uppföljning...
Inte ser sin roll / betydelse
Kommer hela tiden saker uppifrån
kunnighet om konsekvenserna / användningsinsikt: hur påverkas...,
Liten frihet
Låg delaktighet i processer som berör ens arbete
Lösningar som känns omotiverade / "man tror" ... (mer religion än välgrundad argumentation)
Missvisande och orättvisa siffror / rapporteringar
Mäts på samma sätt oavsett förutsättningar (grupp + individ)
När erfarenheter inte tas till vara
När frågor inte besvaras
När lärande omöjliggörs / negligeras (utvärderingar inte görs)
När man inte får diskutera fattade beslut och dess konsekvenser
När mätandet inte speglar arbetet och dess resultat
När rapportering är missvisande eller orättvis
När rapportering är missvisande eller orättvis
Saknar en bild av riktningen - övergripande och på lång sikt (på andra nivåer än VD)
System som byggs, rutiner som utarbetas, regler som utformas utan
Toppstyrt
Vara en i mängden

I gränlandet mellan maskin och mikrosystem

Nedanstående frustreringsfaktorer är snarare uttryck för att den organisatoriska arbetsmiljön upplevs förvirrande. Kanske på grund av krockar mellan två olika tankefigurer? En förklaring skulle kunna vara att det finns en strävan hos ledningen (och chefer och medarbetare) att skapa större möjligheter att möta kunders olika behov, men att det saknas en kompletterande kommunikativ struktur som gör att man kan känna sig trygg med sina beslut och vad man kan komma att ställas till svars för.

Faktiska prioriteringar inte stämmer med vad som sägs vara viktigt
Inte lätt veta var gränserna går – när agera/när inte?
Mandatet inte räcker för att göra det man tycker sig behöva göra
Mattan rycks undan
Mycket nytt hela tiden / ständigt uppdatera sig
Mål / ambitioner / visioner som krockar (A är viktigast, B mäts)
När man inte vet vem som vet
Otydliga gränsdragningar – vem ska göra vad?
Otydligt var gränserna går
Otydligt vart man kan vända sig
Otydligt vem som gör vad
På vilka grunder fattas beslut / bedöms insatser
På vilka grunder är det OK att prioritera
Vi ger olika information till samma kund
Överenskommelser som inte hålls