

Rapport: Goda intentioner med kontraproduktiva effekter

Om vikten av att problematisera sina bedömningar

Lisbeth Rydén

Rapporten kan laddas ner på ellerr.se

Frustrationsfaktorer / underlag

”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?

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

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 vår inblandning

Toppstyrt

Vara en i mängden

Vad är det för sorts problem?

Vad vore en relevant åtgärd?

Tankefigur I: Maskinlogik

(att se organisationen som en maskin)

- Medarbetare som kuggar
- Chefer som maskinskötare (och kuggar)
- Ledning/stab som konstruktör

- Världen är stabil och förutsägbar
- Arbetsuppgifterna är "enkla" och återkommande
- Befälsordningen är kristallklar

Kännetecken: Maskinlogik

- Order- och regelföljande
- Kuggar behöver inte veta varför
- Kuggar behöver inte veta något om varandra
- Andra sätter mål åt en
- Andra mäter för att få information om...

Om organisationen som en maskin...

Vad är problemet?

- Orealistiska förväntningar
 - Information
 - Delaktighet
 - Kunskapen/erfarenhetens betydelse
- Brister i den vertikala kommunikationen

Om organisationen som en maskin...

Vad blir relevant att göra?

- Finjustera konstruktionen
- Informationen uppåt måste förbättras – rapporter utarbetas...
- Instruktioner neråt måste förbättras – fler, färre, tydligare...

- Maskinens funktion i centrum
- Maskinskötarnas och kuggarnas lydnad / följsamhet
- Grundantagande: det går att få överblick (helhet)

Vem kan göra något åt situationen?

- Konstruktören

Tankefigur II: Mikrosystem

- Organisationen som en mängd flyktiga mikrosystem
... som byggs upp av:
 - Förståelsen av själva uppgiften
 - Synen på "de andra" i systemet och hur de bemöts
 - Synen på det egna ansvaret

Runsten & Werr (2016): Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer.

Kännetecknen: God kunskapsintegration

- Komplex och någorlunda gemensam definition av situation och uppgift
- Nedtonade auktoriteter
- Gemensamt ansvarstagande
- Överlappande roller
- Komplexa samtal
- Personliga initiativ / individuellt ansvar
- Stark identifikation med gruppen
- Var och en måste ta sig en plats i gruppen

Om organisationen som mikrosystem...

Vad blir problemet?

Förslösade potentialer

Kan inte göra ett så väl utfört arbete som möjligt

Bristande förmåga att koordinera

Brister i kommunicerandet (snarare än kommunikationen)

Svårt fatta beslut på "trygga" grunder

Om organisationen som mikrosystem...

Vad blir relevant att göra?

- Stärka kommunicerandet – tolkning, perspektiv, mening
- Stärka det gemensamma kartritandet
- ”Det som ska åstadkommas” i centrum
- Fokus på att underlätta / stärka delaktighet
- Grundantagande: det går *inte* att få överblick (komplext/föränderligt/mångtydigt)

Vem kan göra något åt dem?

- Alla / var och en / gemensam angelägenhet

Problem?

- Maskinlogiska lösningar blir **kontraproduktiva** om det är mikrosystemet som behöver stärkas
 - Fler instruktioner, tydligare arbetsbeskrivningar... försvårar "naturlig" delaktighet eller bedömningsförmåga
- Mikrosystemiska lösningar blir **obegripliga** i en maskinlogik
 - Varför lägga tid på att ... när det ändå är...?
- **Slöseri!**

Därför viktigt att problematisera sina bedömningar!

TACK för uppmärksamheten!

Mer om organisatorisk arbetsmiljö,
ledning och styrning med mera
finns på min hemsida:

ellerr.se