



Doktorsavhandling i Företagsekonomi

Diskursiv arbetsmiljö

Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö

LISBETH RYDÉN

Diskursiv arbetsmiljö

Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö

Lisbeth Rydén



Doktorsavhandling i Företagsekonomi
Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm

Akademisk avhandling som med tillstånd av Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm framlägges till offentlig granskning för avläggande av filosofie doktorexamen fredagen den 28 augusti 2020 kl. 10.00 i Ångdomen, Kungliga Tekniska Högskolan, Osquars backe 31, Stockholm.

TRITA-ABE-DLT-2017
ISBN 978-91-7873-573-0

© Lisbeth Rydén

Tryck: Universitetsservice US-AB, Stockholm 2020

Sammanfattning

Studiens övergripande syfte är att bidra till kunskap om organisatorisk arbetsmiljö. Studiens specifika syfte är tudelat: dels att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma och hantera organisatorisk arbetsmiljö, dels att undersöka och utveckla en modell för att bedöma och hantera organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Den diskursiva ansatsen arbetades fram genom att fokusera på de grundläggande ontologiska och epistemologiska frågorna och utgår från en socialkonstruktivistisk syn på såväl organisationers som människors existens.

Den diskursiva ansatsen uppmärksammar framförallt två övergripande faktorer i den organisatoriska arbetsmiljön. Den ena faktorn berör hur organiserandet påverkar såväl den individuella som den gemensamma förmågan att göra ett väl utfört arbete. Den andra faktorn berör de existentiella konsekvenserna som organiserandet, och det direkta tilltalet inom organisationen, kan medföra för de chefer och medarbetare som berörs.

Modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats består av tio steg – från att generera ett relevant empiriskt material till att intervensera i den organisatoriska (diskursiva) arbetsmiljön. I arbetet med att utveckla modellen uppstod ett behov av ett begrepp för den ”form” de organiserande diskurserna skapar för chefer och medarbetare. Formen definierar hur organisationens medlemmar förväntas vara för att passa in i organiserandet. Den form som de organiserande diskurserna skapar benämns i avhandlingen organisatorisk idealkaraktär och är en viktig del av den analys som ingår i modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats.

Modellen lyfter fram en problematisering, analys och bedömning baserad på de diskurser som styr organiserandet, det aktuella arbetets karaktär och den organisatoriska idealkaraktären. Är de tre aspekterna förenliga? Samverkar de så att de stärker förmågan att göra ett väl utfört arbete – på kort respektive lång sikt – eller försvagar de den?

Diskursiv arbetsmiljö är ett samlingsbegrepp som betecknar den arbetsmiljö som skapas av de organiserande diskursernas samverkan och de risk- och friskfaktorer som kan uppmärksammas med en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö.

Abstract

The overall aim of the study is to contribute to knowledge about organizational work environment. The specific aim of the study is dual: a) to explore a discursive approach to assess and manage organizational work environment, and b) to explore and develop a model for assessing and managing organizational work environment with a discursive approach. The discursive approach was crafted by focusing on ontological and epistemological issues and is based on a social constructivist view of the existence of both organizations and individuals.

The discursive approach draws attention to two overarching factors in the organizational work environment. One factor concerns how the organization affects both the individual and the collective ability to a) understand what a job well-done could be and, b) how to actually do the job well. The second factor concerns the existential consequences that the organizing discourses, and the direct and personal address within the organization, can entail for managers and employees.

The model for assessing organizational work environment with a discursive approach consists of ten steps – from generating a relevant empirical material on how to manage and intervene in the organizational (discursive) work environment. In the process of developing the model, there was a need for a concept for the frame the organizing discourses create for those affected by it. The framework defines how the members of the organization are expected to fit in with the organization. The frame that the organizing discourses create is in the dissertation referred to as an organizational ideal character and is an important part of the analysis that is included in the model for assessing organizational work environment with a discursive approach.

The model highlights a problematization, analysis and assessment based on the discourses that govern the organization, the nature of the work in question and the organizational ideal character. Are the three aspects compatible? Do they work together to strengthen managers' and employees' ability to do the job well – in the short and long term, respectively – or do they weaken the ability?

Discursive work environment (or discursive ergonomics) is a collective term that denotes the work environment created by the interacting of the organizing discourses and the risk- and health factors that can be formulated with a discursive approach to assess organizational work environment.

Förord

Tio år. Två forskningsprojekt. Två finansierare. Två lärosäten. Fem handledare. Det var vad som krävdes för att jag skulle kunna tuktas tillräckligt för att få till en avhandling. Någonstans har jag hört att goda idéer kräver motstånd för att bli riktigt bra. Det är ett påstående jag kan hålla med om så varmt tack till alla som under resan erbjudit motstånd, men också till alla er som har stått ut med att jag har gjort motstånd. Ett särskilt tack till mina två sista handledare, Ingalill Söderberg och Lotta Snickare, som varsamt men bestämt guidat mig genom den sista viktiga delen – att klä forskningsresultat i en avhandlings dräkt.

Utan finansiering är det svårt att göra en avhandling. Ett varmt och innerligt tack vill jag därför rikta till de som finansierat min forskning: AFA Försäkring för åren 2010–2015 och Finansförbundet för åren 2016–2020. Tack också till alla de tjänstemän som genom åren har hjälpt till med spridningen av resultaten genom bland annat seminarier, filmer och utarbetande av arbetsmaterial. Några som varit extra viktiga i det arbetet är personal från AFA Försäkring, Suntarbetsliv, Gilla jobbet och Finansförbundets kansli. Stort tack!

Stort tack också till Anders Wigerfelt-Svensson, Malmö universitet, och Karen Lagerkrantz, Kommunförbundet Skåne, som – utan att veta vem jag var – från början trodde på både min idé och min förmåga att driva ett forskningsprojekt.

Andra viktiga personer för projektets genomförande och resultat är alla de som har deltagit i fokusgrupper och delat med sig av hur de har det på arbetet och de som på olika sätt har gjort dessa fokusgrupper möjliga, men också de som under årens gång har lyssnat på, läst, kommenterat och diskuterat preliminära resultat. Ni är många och ni har, var och en, varit betydelsefulla. Varmt tack!

Sedan finns det de som inte riktigt går att tacka. De, vars existens är själva grunden för varför den här avhandlingen blev till överhuvudtaget. De som fick mitt intresse för organisation och ledarskap att inrikta sig mot organisatorisk arbetsmiljö, de som väckte mitt intresse för forskningsmetodik, de som sedan vi träffades för drygt 25 år sedan utmanat och uppmuntrat, de som aldrig upphör att vara nyfikna, som ständigt problematiserar och ständigt formulerar nya frågor. Utan er, Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, inget av det här. Ni finns alltid i mitt hjärta.

Lisbeth Rydén
Älvängen den 31 mars 2020

Innehållsförteckning

Ingress	11
Till läsaren	13
Varför behöver den här avhandlingen göras?	13
Varför ser avhandlingen ut som den gör?	14
Det empiriska materialets funktion	14
Forskning eller praktik, forskare eller praktiker?	15
Avhandlingens disposition	17
Introduktion, bakgrund och syfte	21
1. Arbetsmiljö i svenska lagar och föreskrifter	23
Olycksfall, exponering och sjukdomar.....	23
De psykosociala faktorerna tar plats	23
Arbetsmiljöverkets föreskrifter preciserar.....	25
Från psykosocial arbetsmiljö till organisatorisk och social.....	26
2. Arbetets organisation och dess inverkan på individen	27
Taylorism, Human Relations och socioteknik	27
Känsla av sammanhang	29
Stress och utmattning.....	30
Rollstress.....	34
Etik och integritet.....	34
Nya villkor, nya konsekvenser	36
Gränslöshet, flexibilitet och individualisering.....	38
Förändrad syn på arbete och dess betydelse för oss	40
Forskningens inriktning och riktning.....	41
3. Utvecklandet av en forskningsansats	44
Verkligheten som socialt konstruerad.....	44
Språk, diskurs och organiserande	45
Diskurserna konstruerar och konstrueras	46
Diskurserna försvarar sig.....	48
Diskurs, organiserande och individ.....	48
Studiens syften och frågeställningar	51

Metod 53

4. Att undersöka en ansats och att utveckla en modell55

Designbaserad forskning	55
Den aktuella studiens olika steg och cykler	57
Aktörer involverade i processen	62
Trovärdighet genom relevans, transparens och reflexivitet	64

5. En diskursiv ansats69

Samtalsanalys.....	69
Diskursanalys	70
Kritisk diskursanalys.....	71
Foucaultiansk diskursanalys	72
Diskursanalys och arbetsmiljö	73
Begreppet diskurs och diskursiv ansats i den här avhandlingen.....	74

Resultat 77

6. Modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats ...79

Två syften vävs samman.....	79
Modellen i översikt.....	80

7. Steg 1: Att generera relevant empiriskt material/ bedömningsunderlag.....84

Fokusgrupper och samhällsvetenskaplig forskning.....	85
Fokusgruppsamtalets potentialer.....	86
Synliggör de organiserande diskurserna	86
Robust bedömningsunderlag.....	87
Transparens	88
Intervjuer som komplement eller ersättning	90
Planera och genomföra fokusgrupper	90
Moderator, dokumentatör och bedömare	91
Antal grupper, gruppstorlek och urval	92
Moderatorns roll	95
Dokumentation – från tal till text.....	98
Återkoppling och uppföljning.....	103

8. Steg 2: Identifiera diskurserna 105

Exempel 1: Barnskötarna	107
Exempel 2: Mellancheferna.....	113
Exempel 3: Kunskapsarbetarna	121

9. Steg 3–9: Analysera och bedöma	132
Analysera diskurser för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö	134
När diskurserna marginaliserar: Att inte räknas.....	135
När diskursen bestämmer vad som får sägas: Att inte komma till tals...	135
När diskurserna är motstridiga: Att inte kunna försvara sig	136
När diskurserna avpersonifierar: Att endast tilltalas som funktion och inte som person.....	137
När diskurserna blockerar handling: Att inte kunna agera i enlighet med sitt kunnande	138
När diskursen blockerar lösningar: Att inte komma till rätta med sina verksamhetsproblem	140
10. Steg 10: Hantera och inter文enera	142
Uppmärksammandet som intervention	142
Att konfrontera oförenligheter	143
Att hitta bryggan till en alternativ diskurs.....	145
Att inte stärka det man vill motverka.....	146
Formandet av referenspunkter	147
Att värna det sunda	149
11. Fallbeskrivning I: Kundtjänst	150
Om fokusgrupperna på Kundtjänst	150
Bedömningsunderlag I.....	151
Bedömningsunderlag II	158
Vilka diskurser styr organiserandet på Kundtjänst?	167
Organisationen som en maskin.....	167
Förändringsdiskursen	171
Bedömning	173
Att inte veta vad som är ett väl utfört arbete	173
Ett väl utfört arbete försvåras	174
Att tilltalas som kugge	175
I kläm mellan maskinlogik och förändringslogik.....	176
Risker även för cheferna	177
Vad är sunt i organiserandet?	178
Intervention.....	178

12. Fallbeskrivning II: Divisionen.....	180
Om fokusgruppen på Divisionen.....	180
Bedömningsunderlag.....	181
Vilka diskurser styr organiserandet på Divisionen?.....	189
Förändringsdiskursen	189
Organisationen som system.....	189
Människan som tolkande och väljande	192
Bedömning	193
Ett kongruent organiserande	193
Funktionen och syftet med organiserandet blir (är?) otydliga	194
Om man inte orkar vara aktör?	196
Att ta sig en plats i samtalandet.....	196
Gemensam angelägenhet och konkurrens	197
Intervention.....	197
13. Bedömningen och bedömaren	199
Introduktion	199
Bedömningsunderlag.....	199
Glädjeämnen – vad är positivt med arbetet?	200
Frustrationsfaktorer – vad frustrerar, irriterar och skaver?	201
Olika diskurser formulerar situationen olika	204
Maskinlogisk syn på problem och åtgärder	204
Mikrosystemisk syn på problem och interventioner	205
I gränslandet mellan maskin och mikrosystem	206
Reflexivitet för att inte lösa fel problem eller rätt problem på fel sätt....	207
Konsekvens för bedömningsarbetet.....	208
Diskussion och slutsatser	211
14. Övergripande faktorer som uppmärksammas av den diskursiva ansatsen ..	213
Förmågan att göra ett väl utfört arbete.....	213
Arbetets karaktär och kvalitet är centrala.....	215
Konsekvens för bedömningen av organisatorisk arbetsmiljö	217
Diskursernas existentiella konsekvenser.....	218
Hur man förutsätts vara för att passa in i organiserandet.....	218
Vem man blir genom tilltalet.....	220
Konsekvens för bedömningen av organisatorisk arbetsmiljö	221
Från identitet till organisatorisk idealkaraktär	222
Den organisatoriska idealkaraktären.....	224
Konsekvens för bedömning av organisatorisk arbetsmiljö.....	226

15. Hur förhåller sig de diskursivt genererade faktorerna till andra faktorer? ..	227
I förhållande till arbetsbelastning	227
I förhållande till etisk stress och integritet.....	228
I förhållande till KASAM	229
I formulerandet av risk- och friskfaktorer.....	230
I synen på det empiriska materialet.....	231
Bedömning och interventioner är interaktiva och kontextuella	232
En kvalitativt annorlunda utgångspunkt än den traditionella	233
Att utforska och bedöma det ständigt föränderliga	233
Diskursiv arbetsmiljö	234
Diskursiva svårigheter för den diskursiva ansatsen.....	235
Konsekvens för avhandlingens innehåll och struktur	236
16. Avhandlingens bidrag	237
Flera fält knyts samman	237
Forskningsprocessen	238
Avhandlingens syften och delfrågor i sammandrag	238
Fortsatt forskning.....	243
Slutord.....	244
Referenser	247
Figurförteckning	264
Bilagor	265
Bilaga 1: Diskursiv skyddsron I.....	266
Bilaga 2: Diskursiv skyddsron II	270
Bilaga 3: Bedömningsmall	275
Bilaga 4: Empiriskt material: Kommunal F-9-skola	281

Ingress

Till läsaren

Varför behöver den här avhandlingen göras?

I mer än fem år, utspritt över en period om tio år, har jag studerat de frågor som ställs i den här avhandlingen. Anledningen var en egen erfarenhet av att de traditionella modellerna för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö (tidigare psykosocial arbetsmiljö) inte räckte till för att formulera de situationer och problem jag mötte i mitt arbete som arbetsmiljöpraktiker. Kloka, erfarna, ambitiösa och engagerade chefer och medarbetare gjorde förändringar enligt de rekommendationer som fanns och det blev inte bättre. Ibland blev det till och med sämre. Frustrationen steg hos cheferna och medarbetarna, så även hos mig.

De bilder av arbetslivet som modellerna och begreppen byggde på var många gånger inte heller tillämpliga på de arbetsplatser jag mötte. De krav som exempelvis ställdes på chefer blev orimliga i ett arbetsliv där cheferna många gånger inte var de som visste hur arbetet bäst skulle göras och därmed varken kunde ge feedback på utfört arbete eller vara ett stöd i utförandet. Många medarbetare arbetade helt självständigt i flera olika projekt och konstellationer där det dagliga arbetet styrdes av helt andra personer än den som formellt sett var deras chef. Trots detta ställdes krav på att cheferna skulle veta vad varje medarbetare gjorde, att krav och resurser var i balans, att ingen arbetade för många eller för långa dagar och vid behov prioritera bland dennes arbetsuppgifter.

I flera av de organisationer jag mötte var detta orimliga krav. De gick inte att uppfylla. De bidrog mest till en dålig arbetsmiljö för cheferna. De bidrog också till att få andra lösningar än tydligt närvarande chefer kunde diskuteras eftersom det fanns ett ”facit” för hur det skulle vara. I många av de verksamheter jag kom i kontakt med, och som präglades av förändring och komplexitet – både i arbetet och i organiserandet – blev krav och rekommendationer i enlighet med de traditionella modellerna i princip meningslösa. Behovet av andra sätt att se på den organisatoriska arbetsmiljön blev allt tydligare.

Det är den här erfarenheten som har varit min drivkraft genom hela processen. Det är också allvaret som ligger bakom den erfarenheten som har gjort att jag har valt bort många goda råd om vad jag istället borde rikta in mitt avhandlingsarbete på. Jag har fått många förslag, givna i all välmening, men de har inte bidragit till att lösa mitt ursprungliga problem – de traditionella

modellerna och den traditionella arbetsmiljödiskursen tar inte tillräcklig hänsyn till hur dagens arbetsliv ser ut och de förändrade villkor som där gäller.

Varför ser avhandlingen ut som den gör?

Den traditionella arbetsmiljödiskursen är också en av anledningarna till att avhandlingen ser ut som den gör. I arbetet med att försöka finna andra sätt att se på och att formulera de arbetsmiljöproblem som chefer och medarbetare brottas med har det blivit tydligt att den traditionella arbetsmiljödiskursen är väldigt dominerande och nästan uteslutande baserad på teorier om obalans mellan krav och resurser.

Många är de gånger som jag tycker att jag har varit kristallklar med vad jag säger men ändå förstår jag på gensvaret att den jag pratar med hör något annat. Det jag vill uppmärksamma tolkas och formuleras i traditionella arbetsmiljötermer, ofta förstärkande just det jag försöker uppmärksamma som problematiskt med arbetsmiljödiskursen eller med olika traditionella lösningar och rekommendationer. Detta oavsett om det är forskare, arbetsmiljöpraktiker, journalister eller andra.

Gensvaren har tydliggjort vad det är som är otydligt, obegripligt eller svårt med den diskursiva ansatsen och dess konsekvenser, men de har också tydliggjort den dominerande arbetsmiljödiskursen. De olika gensvaren har därför varit vägledande både för de argument jag har valt att ta upp i avhandlingen och för avhandlingens struktur.

Det empiriska materialets funktion

Alla avhandlingar är unika men under arbetets gång har jag blivit alltmer uppmärksam på att det i den här avhandlingen finns två aspekter som skiljer sig mer än vanligt. Den ena rör det empiriska materialets funktion och den andra berör relationen mellan forskning och praktik.

Det som är ovanligt med det empiriska materialet hänger samman med att det inte är det primära studieobjektet. Det är den diskursiva ansatsen som är studieobjektet, det är den som studien är designad för att utforska, inte empirin, ”verkligheten”. Syftet är inte att beskriva olika grupper arbetsförhållanden för att pröva om ens teori/hypoteser håller eller bör förkastas (deduktion) eller att utifrån empirin skapa ny teori om verkligheten (induktion). I arbetet med att studera den diskursiva ansatsen är det intressanta vad jag förmår uppmärksamma med den och undersöka om det som kan uppmärksammas

bidrar till förståelsen om organisatorisk arbetsmiljö. Syftet är därmed inte heller att kartlägga alla de aspekter som kan tänkas bidra till den organisatoriska arbetsmiljön på de i studien ingående arbetsplatserna.

Forskning eller praktik, forskare eller praktiker?

En utgångspunkt i författandet av den här avhandlingen är att om resultaten i avhandlingen är relevanta för att förstå något om organisatorisk arbetsmiljö så måste de kunna förstås och tillämpas av såväl forskare (forskarpraktiker) som arbetsmiljöpraktiker.

De erfarenheter, överväganden och övriga resultat som redovisas i avhandlingen, menar jag, berör alla som vill tillämpa studiens resultat. Oavsett om det är för att ”som forskare” studera den organisatoriska arbetsmiljön på en arbetsplats för att bidra till kunskapsfältet i allmänhet, eller om det är att ”som praktiker” bedöma den organisatoriska arbetsmiljön som ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet på en specifik arbetsplats.

Att utforska och utveckla en modell som inte klarar vetenskapligt grundade kvalitetskriterier är meningslöst om ambitionen, som i den här studien, är att modellen ska kunna användas för fortsatt forskning. Likaväl som att resultat som inte går att tillämpa eller omsätta i det praktiska arbetsmiljöarbetet, för mig, blir ointressant att bidra till. Dels för att studien grundar sig i ett praktiskt problem och därför är designad för att bidra till en praktiskt tillämpbar lösning, dels för att samhällsvetenskaplig forskning som rör människors vardag också behöver kunna bidra till handling i det samhälle som studeras. Eller för att använda Alvessons och Deetz ord: ”... *insikt och kritik utan stöd för socialt handlande gör forskningen tom och steril*” (Alvesson & Deetz, 2000:21). Utgångspunkten har därför hela tiden varit att de resultat som studien genererar måste kunna tillämpas och omsättas inte bara i fortsatt forskning utan även i en daglig arbetsmiljöpraktik.

Ett resonemang som för mig har varit hjälpsamt för att förstå hur man kan se på relationen forskning och praktik respektive forskare och praktiker är att se både empiri (praktik) och teori (forskning) som erfarenhet (Ericsson, 2019). Ett synsätt som medför att abduktion – istället för deduktion eller induktion – blir ett mera förenligt sätt att se på forskningsprocessen. Dock, argumenterar Ericsson, inte abduktion som ett sätt att kombinera induktion och deduktion genom att förflytta sig mellan empiri och teori, utan genom att ”... *låta de erfarenheter som går under beteckningen ”teori”, och som rymmer den erfarenhetsmässiga*

förförståelsen, konfronteras med de erfarenheter som går under beteckningen ”empiri” – och låta dessa erfarenheter omstöpas och förändras i ljuset av varandra” (Ericsson, 2019:72). Ericssons resonemang innebär att varken teori eller empiri är beständiga. De är i ständig rörelse. Så fort man med hjälp av teori försöker beskriva empiri förändras teorin och då även hur man ser på empirin. Det sedda och det man ser med blir ömsesidigt beroende av varandra.

Med ett sådant synsätt blir både empiri och teori oupplösligt förenade med personers erfarenheter, de blir inbäddade i vars och ens erfarenheter och hur man beskriver dem. Det är också ett synsätt som är kongruent med den diskursiva ansats som studeras i den här avhandlingen. Överfört till den här studien skulle man kunna säga att den består av ett antal möten mellan olika aktörers erfarenheter, inkluderande såväl ”empiri” som ”teori”: fokusgruppsdeltagarnas, andra aktörers och forskarens, och att det är i och genom dessa möten som kunskapen och förståelsen om den diskursiva ansatsen och dess relevans för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö har utvecklats.

För att ett sådant möte ska bli till krävs att forskarens erfarenheter prövas i dialog med de människor som berörs. Ytterligare en konsekvens är, enligt Ericsson (2019), behovet av att behandla erfarenheter – ens egna såväl som andras – med varsamhet och ett stort mått av reflexivitet. Dialog och reflexivitet är två aspekter som är inbyggda i den studie, och den modell, som presenteras i avhandlingen. Varsamhet med människor och deras vardag är, för mig, också en självklar ambition både som forskare och som praktiker.

Med tanke på studiens syften och ambition – att utveckla en modell som fungerar för både fortsatt forskning och för praktiker i deras arbetsmiljöarbete – går det således inte att med säkerhet säga att vissa aspekter, överväganden eller rekommendationer enbart gäller för praktiker och andra enbart för forskare. I avhandlingen väljer jag därför att redogöra för alla de erfarenheter, överväganden och slutsatser som arbetet med studien genererat. Vilka den som tillämpar modellen väljer att ta hänsyn till och vilka överväganden och ställningstaganden som var och en gör, det får var och en ta ansvar för – oavsett om man är forskare eller praktiker. Mitt ansvar är, som jag ser det, att så rikt och precist som möjligt redogöra för de erfarenheter, överväganden, ställningstaganden och slutsatser som arbetet med studien har genererat.

Avhandlingens disposition

Detta är med nödvändighet en empiriskt tung avhandling. En anledning är att det i botten finns ett praktiskt problem som drivkraft och därmed också en inbyggd ambition att skapa en lösning som fungerar i praktiken – såväl forskningspraktiken som arbetsmiljöpraktiken. Genom avhandlingens upplägg vill jag konkret och i olika kontexter visa hur bedömningsunderlag, analyser, bedömningar och interventioner som är kongruenta med den diskursiva ansatsen kan se ut, samt hur dessa skiljer sig från den traditionella arbetsmiljödiskursen.

Studien som redovisas i avhandlingen har två syften: dels att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö, dels – om ansatsen visar sig fruktbar – att utveckla något som skulle kunna vara användbart i det praktiska arbetsmiljöarbetet på en arbetsplats. Detta ”något” utvecklades allteftersom till en fullskalig modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Båda syftena har studerats parallellt, om än med olika tyngdpunkt under olika delar av studien. Först utforskades och utvärderades den diskursiva ansatsen och när den visade sig vara fruktbar fördjupades arbetet med att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Presentationen av resultaten är tematiskt upplagd och de två syftena vävs i presentationen samman eftersom erfarenheter avseende båda syftena har genererats löpande under hela studien. Oavsett om inriktningen i studien har varit att undersöka och utvärdera den diskursiva ansatsen eller att utveckla en modell så genereras erfarenheter och resultat som rör båda syftena. De är ömsesidigt beroende av varandra.

Modellen presenteras först i resultatkapiteln men överväganden, ställningstaganden och fördjupningar kring varför modellen och dess principer ser ut som de gör presenteras löpande genom hela avhandlingen. Delar av diskussionen återfinns därför i resultatdelen. Utöver dessa avvikelser, som beskrivs i nedanstående disposition, är avhandlingens struktur traditionellt uppbyggd med de olika delarna introduktion, metod, resultat, diskussion och slutsatser.

Introduktionen består av kapitel 1–3. Kapitel 1 är en genomgång av utvecklingen av arbetsmiljö som begrepp i lagar och föreskrifter och beskriver vad som har lett fram till begreppet organisatorisk arbetsmiljö. Kapitel 2 är en genomgång av forskning relaterad till de modeller och teorier som idag påverkar den aktuella diskursen om organisatorisk arbetsmiljö. Kapitel 3 utvecklar en forskningsansats baserad på andra ontologiska och epistemologiska grunder än

den dominerande forskningen inom området och avslutas med att studiens syften och frågeställningar preciseras.

Metodavsnittet består av kapitlen 4 och 5. Kapitel 4 beskriver den metod – designbaserad forskning – vars principer har styr avhandlingsarbetet. Metoden är vald då den är framtagen för att i samarbete mellan forskning och praktik dels utveckla teori inom kunskapsfältet, dels utveckla modeller, arbetssätt eller andra artefakter för att möjliggöra och underlätta implementering av resultaten i samhället. I kapitel 5 beskrivs den diskursiva ansats som utforskas i studien och som ligger till grund för den modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö som utvecklats genom studien.

Resultaten av studien presenteras i kapitlen 6–13. Resultatkapitlen inleds med en introduktion och en disposition över de ingående kapitlen. I kapitel 6 beskrivs översiktligt den modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats som utvecklats genom avhandlingsprojektet. Kapitel 7 går igenom erfarenheter och överväganden – designprinciperna – för att generera ett relevant underlag för bedömning. Kapitel 7 är egentligen ett diskussionskapitel men då jag ville presentera modellen först fick det sin plats här. Kapitel 8 återger tre exempel på hur man kan identifiera de organiserande diskurserna. Kapitel 9 beskriver ett antal arbetsmiljörisker som uppmärksammats genom ansatsen och i kapitel 10 redogörs för interventioner kongruenta med den diskursiva ansatsen.

I kapitlen 11 och 12 återfinns två fallbeskrivningar där den utvecklade modellen tillämpas på två arbetsplatser inom finanssektorn. I kapitel 13 illustreras vikten av att vara medveten om, uppmärksamma och problematisera forskarens (bedömaren/sina egna) diskurser och hur de styr vad som uppmärksammas i det empiriska materialet (bedömningsunderlaget).

Diskussion och slutsatser består av kapitel 14, 15 och 16. I kapitel 14 diskuteras hur man övergripande kan benämna de risker som den diskursiva ansatsen har uppmärksammat, samt ett antal därtill hörande slutsatser och konsekvenser för utformningen av modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Slutsatser som möjligen kan tyckas tillhöra redovisningen av modellen (kapitel 6-10) men som är svåra att presentera innan de faktorer som den diskursiva ansatsen uppmärksammar. Presentationen av dessa slutsatser och konsekvenser placeras därför här. I kapitel 15 jämförs den diskursiva ansatsen och de risker den uppmärksammar med andra förekommande modeller och teorier om organisatorisk arbetsmiljö. Kapitel 16

återknyter till studiens syften och delfrågor. Studiens teoretiska, empiriska och metodologiska bidrag sammanfattas och idéer inriktade på fortsatt forskning inom området presenteras.

Till avhandlingen hör även fyra bilagor. Bilagorna 1 och 2 består av *Diskursiv skyddsron*d I respektive *Diskursiv skyddsron*d II och är båda utvecklade för att utgöra underlag för diskussion om organisatorisk arbetsmiljö på en arbetsplats eller som stöd för den som har som uppgift att bedöma andras arbetsmiljö. Bilaga 3: *Bedömningsmall* är i första hand avsedd att vara ett stöd för den som gör en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön i enlighet med den modell som beskrivs i avhandlingen. Bilaga 4 är ett empiriskt material/bedömningsunderlag från en kommunal F-9-skola. Det empiriska materialet ligger till grund för några av de resonemang kring organisatorisk arbetsmiljö som förs i avhandlingen.

Introduktion, bakgrund och syfte

1. Arbetsmiljö i svenska lagar och föreskrifter

Olycksfall, exponering och sjukdomar

Den 1 juli 1890 trädde Lagen angående skydd mot yrkesfara, (SFS 1889:19, oftast kallad Yrkesfarelagen), i kraft. Lagen riktade sig mot industrin och tog upp fyra olika huvuddelar; en allmän del, en om skydd mot olycksfall (fall, maxkapacitet för kranar och hissar, utrymningsvägar, maskinskydd), en om hygieniska frågor (ventilation, belysning, värme, damm, gaser och ångor), samt en om krav på instruktioner som arbetarna skulle rätta sig efter för att undvika olyckor (de Kalinczy, 1996:12).

1912 kom nästa lag, Lagen om arbetarskydd (SFS 1912:206). Den var en sammanslagning av Yrkesfarelagen och de lagar som reglerade minderårigas och kvinnors arbete. Många av de krav som ställdes i Yrkesfarelagen preciserades och kraven blev mer detaljerade. Nya inslag var bestämmelser om personalrum, tillgång till första hjälpen samt söndagsvila där arbetets natur så medgav (de Kalinczy, 1996:221).

Under 1930-talet revideras lagen ett par gånger. Revideringarna avsåg bland annat organisationen av tillsynen av arbetarskyddet, åldersgränser för arbete samt regler kring nattarbete, men det viktigaste var att även sjukdomar som orsakats av arbetet inkluderades. 1931 inkluderades sjukdomar orsakade av bland annat stendamm och silikos som giltig arbetsskada och 1938 inkluderades skador på grund av kemikalier och giftiga ämnen. 1949 kom nästa lag, där raster, nattarbete och en skärpning av användande av minderåriga och kvinnor som arbetskraft ingick. Lagen omfattade nu även jordbruket, som dithills varit undantaget (ibid:423).

De psykosociala faktorerna tar plats

Under 1960-talet började de psykosociala faktorerna att uppmärksammas allt mer. 1967 kom Landsorganisationen (LO) och Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) överens om att också ta hänsyn till de psykologiska effekterna av arbetet. 1977 antogs en ny arbetsmiljölag. I förarbetena till lagen, SOU 1976:3, ägnas ett appendix åt psykosociala frågor. I huvudrapporten, SOU 1976:2, ägnas tre av 478 sidor åt psykosociala frågor. Det relativt lilla utrymme som ägnades åt frågorna skulle kunna tolkas som tecken på att frågorna var i sin linda och att

de ännu inte tillmättes så stor angelägenhetsgrad i jämförelse med andra förhållanden i arbetslivet. Det skulle också kunna vara ett tecken på svårigheterna att komma överens om vad som borde omfattas av lagen och hur detta i så fall skulle kunna formuleras. De faktorer som nämns är stress, samarbetsfrågor och anställningstrygghet, men också psykosociala konsekvenser av en dålig teknisk och fysisk arbetsmiljö (SOU 1976:3).

En effekt av att inkludera de psykosociala frågorna var att även tjänstemännens arbetssituation blev uppmärksammas. Innan dess var det mest arbetarkollektivets arbetsmiljöer som hade varit i fokus. Tjänstemännens arbetssituation hade dessförinnan i princip ansetts som god eftersom varken olyckor eller kända arbetsrelaterade sjukdomar i någon högre grad drabbade dem (Gardell, 1979).

Även om det fanns ett appendix om psykosociala frågor i förarbetena till Arbetsmiljölagen (AmL) som antogs 1977 (SOU 1976:3), fanns det inte upptaget som ett specifikt område i själva lagtexten. De psykosociala frågorna lyfts i lagtexten fram först 1991 (Arbetsmiljöverket, 2018a).

Innan 1991 omfattades de psykosociala frågorna av den allmänna första paragrafen i Arbetsmiljölagen:

1 § Lagens ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.

Formuleringar som berör psykosociala faktorer återfinns, förutom i portalparagrafen, även i kapitlet om krav på arbetsmiljöns beskaffenhet.

1 § Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället. (...)

Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete.

Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Därvid skall även löneformer och förläggning av arbetstid beaktas. Starkt styrt eller bundet arbete skall undvikas eller begränsas.

Det skall eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.

Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.

Lagen anger att kraven på en god arbetsmiljö är avhängigt arbetets karaktär samt den sociala och tekniska utvecklingen. Lagen kan därmed anses öppna för att innebörden av begreppet ”god arbetsmiljö” dels är kontextuellt, det vill säga avhängigt vilket arbete och vilken situation i övrigt den anställde befinner sig i, dels i ständig utveckling eftersom samhälle, värderingar, teknik och kunskap förändras.

Arbetsmiljöverkets föreskrifter preciserar

Arbetsmiljölagen är dock bara en ramlag. De mer specifika kraven på vad samhället anser vara ”en god arbetsmiljö” preciseras i föreskrifter och allmänna råd som Arbetsmiljöverket tar fram¹. I de allmänna råden om Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14), preciserar Arbetsmiljöverket vad som avses med psykiska och sociala aspekter och risker förknippade med det. I AFS 1980:14 betonas att arbetet inte bara skall vara så riskfritt som möjligt i fysisk och psykisk bemärkelse, utan att det också skall ge möjlighet till engagemang, arbetsglädje och en positiv självuppfattning.

”Förhållandena i arbetet har betydelse för den arbetande människans uppfattning av sig själv. Den bild hon formar av sig själv baseras bland annat på den roll hon har i arbetslivet och de upplevelser hon får där. Människans självkänsla, det värde hon känner sig ha, betyder i sin tur mycket för välbefinnande och hälsa.” (AFS, 1980:14 s.4).

Psykosociala frågor är i de allmänna råden från 1980 inte skilda från övriga arbetsmiljöfrågor, utan handlar snarare om aspekter som blir synliga om man betraktar en situation ur en psykologisk och/eller sociologisk synvinkel. Det innebär till exempel att bedöma hur arbetstidens förläggning, arbetsplatsens utformning, arbetets innehåll och upplägg, ljud, ljus, vibrationer och löneformer på olika sätt försvårar eller underlättar för arbetstagaren att kommunicera och interagera med sin omgivning (både på arbetet och på fritiden), känna tillfredsställelse med sitt arbete och ha möjlighet att ta vara på de möjligheter till personlig utveckling som arbetet kan erbjuda.

¹ Föreskrifter är bindande regler. Allmänna råd är inte bindande, utan innehåller rekommendationer om tillämpningen av föreskrifterna.

Från psykosocial arbetsmiljö till organisatorisk och social

Den 31 mars 2016 ersattes de allmänna råden från 1980 samt föreskrifterna om kränkande särbehandling i arbetslivet (AFS 1993:17) och omvårdnadsarbete i enskilt hem (AFS 1990:18), med föreskriften Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4). Syftet med föreskriften är enligt §1 att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Nytt var att det inte bara ställdes krav på att förebygga ohälsa utan även att främja hälsa (det så kallade främjandeperspektivet).

En stor förändring var att begreppet organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) introducerades istället för det tidigare begreppet psykosocial arbetsmiljö. Syftet med det nya begreppet var att lyfta fram de organisatoriska och sociala faktorerna på och i arbetet och minska fokus på individuella, psykiska faktorer, det vill säga hur var och en bedömer och hanterar sin situation.

Organisatorisk arbetsmiljö definieras i OSA-föreskriften 2015:4 som: 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. Social arbetsmiljö definieras som villkor och förutsättningar för arbetet och inkluderar socialt samspel, samarbete samt socialt stöd från chefer och kollegor. De organisatoriska och sociala faktorerna är inte två separata fenomen. Hur de organisatoriska faktorerna ser ut påverkar förutsättningarna för de sociala faktorerna och vice versa.

I OSA-föreskriften regleras även särskilda organisatoriska och sociala faktorer som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet. De särskilda faktorerna är arbetsbelastning, kränkande särbehandling och arbetstidens förläggning.

2. Arbetets organisation och dess inverkan på individen

Organisatoriska och sociala faktorer är ömsesidigt beroende av varandra: organisatoriska faktorer påverkar de sociala relationerna och de sociala relationerna påverkar de organisatoriska. I denna avhandling ligger fokus på de organisatoriska faktorerna och hur dessa påverkar chefer och medarbetare. Beskrivningen av forskningsfältet avgränsas därför till forskning som har haft ett uttalat syfte att förstå hur organisation och organisering påverkar chefers och medarbetares arbetsmiljö, och som påverkar hur vi i Sverige formulerar organisatoriska faktorer och deras betydelse för den arbetsrelaterade hälsan.

Genomgången börjar med Fredrick W. Taylors vetenskapliga ledningsfilosofi (scientific management) som publicerades i en bok 1911 (Taylor, 1911). Detta eftersom Taylors ledningsfilosofi fortfarande har stor inverkan på hur dagens arbetsliv organiseras. Diskussionen om vad som bör känneteckna ett gott, rimligt eller acceptabelt arbetsliv är däremot äldre än så. Slavar, statare med flera har utfört arbete under det vi idag (och även då) skulle kalla omänskliga villkor. Marx kritiserade industrialiseringen eftersom den bidrog till en alienering av människan och resultatet av hennes arbete (Marx, 2003/1844). Människan blev inte längre ägare av sin egen produktion utan en säljare av sin tid. Frukten av hennes produktion tillföll någon annan, vilket enligt Marx inte bara ledde till en orättvis fördelning av resultatet av produktionen utan också till en avhumanisering av människan och hennes livsvillkor. Dessa resonemang kan lätt hänföras till forskningsområdet om hur arbetets organisation påverkar de som utför arbetet.

Taylorism, Human Relations och socioteknik

Taylors vetenskapligt grundade ledningsfilosofi (Taylor, 1911) för att leda och fördela arbetet på det mest optimala sättet är troligen det mest inflytelserika organiseringsystemet i industrins historia. Taylors idé var att man med hjälp av vetenskapen skulle kunna räkna fram det optimala produktions sättet. Detta gjordes genom att dela upp arbetsprocessen i en mängd mindre cykler för att finna det optimala arbetssättet och det optimala tempot för respektive cykel. Därefter gällde det att hitta arbetskraft med de rätta egenskaperna (exempelvis stark, snabb, liten, lång, små händer) för respektive arbetsprocess.

Det tayloristiska systemet innebar en enorm kunskaps- och maktöverföring; från arbetaren som tidigare hade makten och kunskapen att göra arbetet, till

arbetsgivaren (chefen/ledningen) som genom arbetsmetodik blev den som fick makten över både arbetsprocessen och kunskapen om hur den bäst skulle utföras. Genom fragmentiseringen av arbetsprocessen blev arbetaren en utbytbar kugge i ett stort maskineri, utan överblick vare sig över resultat eller process. Det blev också lätt att lära upp ny och relativt utbildad arbetskraft. Det underlättade den industriella expansionen, men gjorde det också enkelt att byta ut arbetaren om denne inte höll måttet eller inte ville acceptera de villkor som erbjöds.

Taylorismen kan, utöver att ha en psykosocial negativ effekt eller inverkan, också sägas ha en positiv effekt på de psykosociala villkoren (Ericsson, 2010). Genom arbetets uppdelning avgränsades arbetet. Det blev till exempel tydligt vad man själv hade ansvar för och vad andra hade ansvar för. Det blev också tydligt när arbetet var klart och när man kunde gå hem. Arbetssättet skulle därmed kunna sägas vara ett sätt att skydda den anställde från en alltför stor arbetsbörda. Genom arbetsfördelningen uppnådde man också en produktivitetshöjning som möjliggjorde en säkrare och stabilare ersättning för utfört arbete, vilket i sin tur inte bara gav fler anställning utan även gav den enskilde anställde förutsättningar att leva ett drägligare liv.

Det tayloristiska systemets inverkan på de anställda har även varit föremål för flera forskningsinsatser. En av de mest kända är de så kallade Hawthorne-studierna (Roethlisberger & Dickson, 1964/1939). Även om resultaten därifrån har diskuterats sedan dess (se till exempel Acker & van Houten, 1974; Burrell & Morgan, 1979; Hassard, 2012) så har de haft en stor betydelse genom att framhålla att de anställdas psykologiska behov måste tillfredsställas för att de ska trivas på och med arbetet, och för att de därmed också skall vara så produktiva som möjligt. Hawthorne-studierna låg till grund för utvecklingen av Human Relations-rörelsen som byggde sin idé om organisering på att den borde dra fördel av de sociala drivkrafter och behov människor anses ha. Det innebar till exempel att istället för en hög grad av arbetsfördelning baserat på den tayloristiska idén så skulle arbetet bygga på organisering i mindre arbetsgrupper där samarbetet och relationerna inom gruppen och med andra grupper stod i centrum (se till exempel Mayo, 1933).

Som en reaktion mot det allt större fokuset på de sociala aspekterna av arbetet utvecklades en teori där både organisationens krav på utveckling av dess produktionssystem och de sociala aspekterna inkluderades. Inriktningen kallades den sociotekniska skolan (Trist & Bramforth, 1951) och fick stort genomslag i den skandinaviska arbetslivsforskningen, inte minst genom

Thorsruds och Emerys studier av implementeringen av självstyrande grupper (Thorsrud & Emery, 1969).

Inför implementeringen av självstyrande grupper sammanfattade Thorsrud och Emery den dåvarande forskningens resultat i sex punkter (runt 1960). På dessa byggde de sedan sina egna forskningsinsatser. De sex punkterna innebar att en god arbetsmiljö tillfredsställde arbetarens behov av:

- variation i arbetets innehåll
- att lära sig något nytt
- att kunna fatta beslut inom ett område man kan kalla sitt
- anseende, det vill säga en viss grad av medmänsklig förståelse och respekt
- att se ett sammanhang mellan det man gör, ens arbete, och omvärlden
- en viss förhoppning inför framtiden.

I den sociotekniska andan har senare tillkommit forskning kring hållbara arbetssystem (Docherty, Kira & Shani, 2009). Med hållbart avses ett arbetssystem som både är konkurrenskraftigt i ekonomiska termer och som bidrar till att människor kan återskapa den energi och de resurser de lägger ner i arbetet. Det vill säga ett arbete som inte förbrukar mer resurser och energi än det tillför dem som utför arbetet; ett så kallat regenerativt arbete (Ericsson, 2010). Enligt Kira & Forslin (2008) är förutsättningen för ett regenerativt arbete ett arbete som upplevs (tolkas) som begripligt, hanterbart och meningsfullt (se även Antonovsky, 1991). Ericsson (2010) preciserar dessa premisser till två övergripande frågor för att värdera ett arbetes regenerativitet: 1) Hur tolkas uppdraget/arbetet?, 2) Finns det förutsättningar för att göra ett bra jobb? Frågorna överlappar varandra men i stort ligger fokus på i vilken grad man anser att arbetet stämmer med ens värderingar, hur man ser på meningsfullheten i arbetet, hur man tror att omgivningen ser på betydelsen av ens arbete, om man får erkännande, bekräftelse på och belöning för det man gör och om man upplever sig räcka till för att klara av sitt uppdrag.

Känsla av sammanhang

Ett begrepp som har haft visst inflytande på hur vi i Sverige pratar om arbetet och dess betydelse för oss, är KASAM, Känsla Av SAMmanhang (Antonovsky, 1991). Antonovskys forskning bottenar i ett intresse för varför en del människor, trots påfrestningar, konflikter och hot av olika slag, anger att de mår ganska bra. Varför uppbådar vissa människor mer och hälsosammare motståndskraft än

andra? Svaret är, enligt Antonovsky (1991), att denna motståndskraft beror på i vilken grad individen upplever en känsla av sammanhang, KASAM.

Antonovsky betonar att KASAM är: *"... en stabil, varaktig och generell hållning till världen som utmärker en person genom hela vuxenlivet, såvida det inte sker genomgripande, bestående förändringar i hans eller hennes livssituation."* (ibid:220). En persons KASAM är, enligt Antonovsky, inte ett personlighetsdrag utan en socialt och kulturellt genererad hållning. Att ha en stark KASAM innebär att man i eller ur en upplevd kaotisk situation tenderar att se, framhålla och beskriva det som verkar vara begripligt, hanterbart och meningsfullt; man kan skapa ordning ur kaos. En person med svag KASAM tenderar att se det kaotiska och bara det. Världen uppfattas därför som ogenomtränglig och det är lika bra att ge upp att försöka förstå eller hantera den. Denna hållning ger därför oftare upphov till hjälplöshet, hopplöshet och rädsla (ibid:225).

Antonovskys forskning är inte specifikt knuten till arbetslivet men har fått viss spridning till forskning om arbetsmiljö, framförallt med inriktning på salutogena faktorer; vad det är som främjar hälsa (Bauer & Jenny, 2013; Mittelmark, Sagy, Eriksson, Bauer, Pelikan, Lindström & Espnes, 2017; Nilsson, 217; Palm & Eriksson, 2018). Undersökningar kopplade till arbetslivet visar att en hög grad av KASAM samvarierar med färre psykosomatiska symtom och en lägre grad av känslomässig utmattning (Feldt, 1997), lägre grad av stress samt ökad förmåga att hantera en stressig situation (Albertsen, Nielsen & Borg, 2001; Kinman, 2008) och en minskad nivå av negativa effekter vid förändring (Pahkin, Väänänen, Koskinen, Bergbom & Kuovonen, 2011). En KASAM-enkät med inriktning på arbetssituationen har också utvecklats (Bauer & Jenny, 2007). Resultat baserade på den stärker tesen att en hög grad av KASAM i arbetslivet minskar risken för utmattning samt bidrar till att öka engagemanget i och för arbetet (Vogt, Jenny & Bauer, 2013).

Stress och utmattning

Ett stort forskningsområde som rör organisationens inverkan på människan är stress. Stress är ett begrepp som i dagligt tal betecknar både det som stressar oss och den reaktion som uppstår. Även stressforskningen har haft olika inriktning, från att försöka definiera vad det är i vår omgivning som stressar oss, över till att försöka förstå varför vi reagerar som vi gör på det vi möter, till att i dag mest tala om den ömsesidiga relationen mellan människan och miljön.

Lazarus & Folkman (1984:19) definierar psykologisk stress som: "... a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being." Stress blir därmed något som genereras av händelser i ens omgivning som av människan värderas (tolkas) som en situation som överstiger de resurser hon har till förfogande att möta situationen. Eftersom vi alla är olika värderar vi både vår situation och våra resurser olika och samma situation kan därmed generera stress för några men inte för andra. Stressforskning blir därmed mest inriktad på hur individen värderar en situation som hotfull eller stressande (appraisal) och hur individen mobiliserar sina resurser för att hantera situationen (coping) samt dessa faktors ömsesidiga påverkan på varandra.

Ett annat sätt att definiera stress är obalans mellan krav och kontroll (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Olika kombinationer av krav och kontroll ger olika utfall i hälsa respektive ohälsa. Den mest ohälsosamma arbetssituationen är där kraven är höga men kontrollen över arbetet är låg, en så kallad anspänd situation (strain). Kombinationen låga krav och låg kontroll betecknas som passivt arbete och är enligt modellen den näst mest ohälsosamma situationen med risker för att minska både motivation, engagemang och produktivitet. Anledningen till att det inte är lika riskfyllt som den anspända arbetssituationen är att de som befinner sig i en sådan situation inte lika ofta möter hot eller stress. Att både ha höga krav och hög kontroll anses som ett aktivt och utvecklande arbete. Att ha låga krav och hög kontroll betecknas som ett avslappnat arbete och genererar enligt modellen låga hälsorisker.

Socialt stöd har senare tillkommit som en dimension för att förklara hur en, ur modellens perspektiv, ohälsosam situation kan balanseras av ett gott socialt stöd (Johnson & Hall, 1988). Det sociala stödet kan emellertid inte uppväga hur höga krav som helst. Utmattning på grund av höga krav har ett högt samband med ohälsa även om det sociala stödet är gott (Fagerlind Ståhl, Ståhl & Smith, 2018). Krav– kontroll-modellen användes till en början mest för att bedöma risken för hjärt-kärlsjukdomar men används numera även för att bedöma risken för andra stressrelaterade sjukdomar (Widmark, 2005:22).

En annan sorts obalans uppmärksammas genom ansträngnings– belöningsmodellen (Siegrist, 1996), vilken innebär att en persons missnöje med belöningarna för sina ansträngningar också påverkar personens välbefinnande. Missnöjet kan ligga i en upplevd orättvisa mellan ansträngning och belöning – materiell, psykologisk eller social – eller en upplevd asymmetri i utbytet mellan

arbetstagaren och arbetsgivaren. Obalansen skapar en emotionell belastning som i sin tur genererar ohälsa.

Krav–kontroll–socialt stöd-modellen (Karasek & Theorell, 1990; Johnson & Hall, 1988) är tillsammans med ansträngnings–belöningsmodellen (Siegrist, 1996) de modeller som fortfarande dominerar hur vi i Sverige definierar organisatoriska arbetsmiljöfrågor (Theorell, 2006). Detta bekräftas av en genomgång (Rydén, 2008) av de officiella källorna – Arbetsmiljölagen, Arbetsmiljöverkets föreskrifter och hemsida samt arbetsmarknadens parter hemsidor – där det är tydligt att de teorier och den forskning som ligger till grund för rekommendationerna för hur man kan definiera och bedöma psykosocial arbetsmiljö, stress och utmattning är just de två nämnda modellerna med en mycket stor dominans för krav–kontroll-modellen.

På senare tid har även krav–resursmodellen (Job Demands/Resources, JDR) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007) blivit alltmer använd inom forskningen. Till skillnad från krav–kontrollmodellen utgår JDR från att det finns många olika resurser och många olika krav i ett arbete och att de varierar beroende på vad det är för sorts arbete. Modellen utgår också från att resurserna inte bara är till för att klara de krav som ställs på individen utan även har ett värde i sig.

En annan skillnad från krav–kontrollmodellen är att JDR-modellen är dualistisk i meningen att den innehåller två processer. En motivationsprocess som framförallt påverkas av de resurser som finns – organisatoriska såväl som individuella – och en ohälsoskapande process som framförallt påverkas av de olika kraven. De två processerna påverkar varandra och resurser kan därför även vara modererande för den ohälsoskapande processen, samtidigt som kraven i arbetet kan verka motiverande och engagerande.

Ytterligare ett begrepp, som bygger på idén om en obalans mellan individen och hennes omgivning, är utbrändhet (Maslach & Leiter, 1999). Utbrändhet är ett tillstånd som kännetecknas av utmattning, cynism och en känsla av otillräcklighet. När man är utmattad hjälper det inte att sova ut, man känner sig ändå både fysiskt och känslomässigt slut; utnyttjad och förbrukad. Cynismen utvecklas delvis som ett försvar mot den situation man är i. Det är enklare att distansera sig och att ge upp sina ideal. Hoppet och tron på att det går att göra något åt situationen sliter för mycket på individen. Känslan av otillräcklighet blir starkare och självförtroendet sviktar, liksom andras förtroende för och tillit till ens förmåga.

Maslach och Leiter (1999) anger orsakerna till utbrändhet som för stor arbetsbörda; brist på kontroll i/över situationen; otillräcklig erkänsla och ersättning; sammanbrott av arbetsgemenskapen – till exempel när var och en arbetar isolerat istället för att tillsammans hjälpas åt; avsaknad av rättvisa och förtroende, samt motstridiga värderingar – till exempel när det som sägs och det som görs går åt olika håll och det blir omöjligt att göra det man egentligen skulle vilja och som också förväntas av en.

Utbrändhet kallas i Sverige för utmattningssyndrom och har i forskningen fått mer fokus på själva utmattningen än förekomsten av cynism och prestationsbortfall som anses som svåra att observera, men som också anses som kulturellt eller socialt betingade psykologiska begrepp snarare än medicinska (Perski, 2003). Ur ett medicinskt perspektiv blir utmattningstillståndet snarare en långvarig obalans av kroppens regleringsmekanismer som till slut gör att kroppen inte längre förmår mobilisera tillräckligt med energi för att återhämta sig överhuvudtaget.

Även om inte så mycket forskning är gjord kring vilka individer som ligger i riskzonen för utmattning, finns det resultat som visar att de som drabbas är de ihärdiga, de ambitiösa och de pedantiska (Sandström, 2010). Andra hypoteser är att personer med prestationsbaserad självkänsla, Typ A-personlighet, arbetsnarkomaner samt personer med liten erfarenhet och osäkerhet kring den egna prestationen i förhållande till målet, också ligger i riskzonen (se till exempel Johnson, 2002; Hallsten, Josephson & Torgén, 2005).

Att det är personlighetsdrag som bidrar till beteende som skapar utmattning problematiseras av Friis Andersen (2013) som argumenterar för att det kanske snarare är beteenden som medarbetare utvecklar för att komma till rätta med verksamhetsmässiga och organisatoriska problem. Det som utifrån kan tolkas som överinvolvering, perfektionism eller arbetsnarkomani kan vara resultatet av en osund situation – inte dess orsak. Att jobba hårdare, engagera sig djupare, hela tiden förbättra, är åtgärder som medarbetaren tar till för att överleva i ett arbetsliv som i allt högre grad kännetecknas av en sammansmältning av person och arbete. En utveckling som medarbetare såväl som arbetsgivare oftast ser som både fruktbar och önskvärd i en värld som strävar efter självförverkligande. Om arbetet är en viktig del av självförverkligandet går det inte att skilja det man gör från vem man är.

I Friis Andersens resonemang är de individuella åtgärderna – högt engagemang, ambitionen att det måste bli rätt och bra, att arbeta mycket – något man gör för

att upprätthålla ”...*selvforståelse, selvverd og realitetssans*”. Helt enkelt att få ihop en bild av sig själv som man kan leva med. Det är en fråga om psykisk överlevnad. Den fråga man behöver ett positivt svar på är: Är *mitt* arbete tillräckligt bra? Eftersom det är så betydelsefullt för svaret på frågan: Är *jag* tillräckligt bra?

Rollstress

En annan sorts stress är rollstress (Katz & Kahn, 1978). Rollstress uppstår på grund av rollkonflikter, rollöverlastning eller rolloklarhet. Rollkonflikter är när de olika rollerna en person har – eller när olika förväntningar på samma roll – inte går att uppfylla då de är motstridiga.

Motstridiga förväntningar kan bero på att olika intressenter uttrycker olika krav och förväntningar, att en och samma intressent ger uttryck för olika och motstridiga förväntningar eller att de olika roller en person har står i strid med varandra. Rollkonflikter kan också uppstå därför att förväntningarna på ens roll krockar med egna ideal och värderingar (Hennington, Janz & Poston, 2011). Rollkonflikter har visat sig ha samband med psykologiska besvär (Johannessen, Tynes & Sterud, 2013; Forte, 2015; Hultberg, Jonsdottir, Winroth, Corin & Heimdal, 2018).

Rolloklarhet är när det är otydligt vad som förväntas av en – vad som ska göras, hur det ska göras, var och när. Detta kan i sin tur leda till osäkerhet, minskat engagemang och konflikter på arbetsplatsen. Otydliga roller har samband med depressionssymtom, psykologisk störning och sjukskrivning (Forte, 2015). Tydliga roller är å sin sida främjande för arbetsförmågan (Lindberg, 2006). Rollkonflikter och rolloklarhet har också visat sig ha samband med ökad förekomst av mobbning (Reknes, Einarsen, Knardahl & Lau, 2014).

Rollöverlastning är när det antal roller man har gör det omöjligt att tidsmässigt hinna uppfylla alla förväntningar. Det kan röra sig om många olika roller i arbetet eller en överlastning av roller i livet totalt sett, exempelvis att hinna vara båda yrkesutövare, förälder, anhörig och samhällsmedborgare.

Etik och integritet

Ytterligare en form av stress är etisk stress (Silverberg, 2005). Silverbergs tes är att stress uppstår genom en känsla av otillräcklighet, som kommer av att man handlar i strid med sin övertygelse, utan möjlighet att gå in i dialog med andra om sina val (ibid:32). Eftersom denna känsla av otillräcklighet inte bara drabbar den anställde utan även dennes kund (patient, elev...) blir frågan om

otillräcklighet en etisk fråga och som sådan beroende av det sociala sammanhang och de institutionella ramar som den anställda arbetar inom. Frågan om etik blir därmed inte en fråga om den enskildes förmåga att utföra ett gott arbete, utan en organisatorisk fråga. Forskning om etisk stress är framförallt vanlig inom vårdsektorn (se till exempel: Nathaniel, 2006; Wiegand & Funk, 2012; Fried & Fisher, 2016; Jansen & Hanssen, 2017) men på senare tid alltmer även inom andra människonära yrken såsom kriminalvårdare (Fenton, 2015), lärare (Colnerud, 2015), handläggare i offentlig sektor (Thunman, 2016) och poliser och militärer (Hyllengren, Nilsson, Ohlsson, Kallenberg, Waaler & Larsson, 2016).

Förmågan att göra ett gott arbete är även central i en norsk avhandling om integritet i arbetslivet (Thomassen, 2013). I avhandlingen argumenterar författaren för att även se begreppet integritet ur ett sociologiskt perspektiv och inte bara ur ett psykologiskt (individrelaterat) eller ett socialpsykologiskt (relationsrelaterat) perspektiv. När integritet definieras som ett socialpsykologiskt fenomen riktas uppmärksamheten mot upplevelsedimensionerna av arbetet. Som upplevelsedimension kan integritet i princip bevaras oavsett de arbetsorganisatoriska förutsättningarna, vilket innebär att så länge arbetstagaren upplever en subjektiv mening i och genom arbetet kan integriteten bibehållas. Fokus blir då på den enskilde individen och dennes förmåga att skapa mening i sitt arbetsliv och inte på arbetet som sådant.

Genom att betrakta integritet som ett psykologiskt eller socialpsykologiskt fenomen definieras problemen följaktligen som att arbetstagarna blir för engagerade, för involverade, för omsorgsfulla. De handlingar arbetstagarna gör – eller skulle vilja göra – för att skapa och upprätthålla sin integritet tolkas som resultatet av ett moraliskt eller etiskt ställningstagande för patientens, kundens, medborgarens ”rätt” eller av sympati för denne. De organisatoriska förhållandena hamnar därmed i skymundan.

Thomassen argumenterar i sin avhandling för att begreppet integritet också har en hantverksmässig koppling. Att integritet skapas och upprätthålls när man kan göra arbetet, själva hantverket, rätt i meningen att kunna göra det man har lärt sig och det som är invävt i yrket och dess traditioner; att kunna arbeta efter de yrkesstandarder och krav som internaliserats i en genom utbildningen och utövandet av yrket.

En konsekvens av Thomassens resonemang är att en situation där det inte är möjligt att göra ett fackmannamässigt gott jobb blir en kränkning av

integriteten. En annan konsekvens är att för att komma tillrätta med den sortens integritetskränkningar hamnar fokus på arbetet och hur det kan göras, och inte på de enskilda personernas värderingar, ambitioner, moral, grad av förmåga att känna sympati eller liknande.

Nya villkor, nya konsekvenser

I slutet av 1990-talet och in på 2000-talet blev den arbetsrelaterade ohälsan högaktuell då sjuktalen steg dramatiskt (Arbetsmiljöverket, 2010a). Yrken och arbetsplatser som enligt de traditionella modellerna borde ha det bra rapporterade både höga sjukskrivningstal och egenrapporterade besvär i olika enkäter. De traditionella modellernas giltighet för att förstå den arbetsrelaterade ohälsan i ett mera ”modernt” arbetsliv ifrågasattes.

I en studie av Rostila (2008) om utvecklingen av de psykosociala faktorerna och därtill förknippad ohälsa, pekade resultaten på att det inte längre finns några hälsosamma arbeten. Människor blev fortfarande sjuka av (enligt modellerna) ”dåliga” förhållanden, men det blev de även av ”bra” förhållanden (se även Arbetsmiljöverket, 2001; Krantz & Östergren, 2002; Waldenström & Härenstam 2008). De höga sjuktalen bidrog till att det genomfördes ett antal större forskningsprojekt för att få reda på mer om vilka villkor som gäller i dagens arbetsliv och vilka konsekvenser de ger upphov till.

MOA-projektet (Moderna arbets- och livsvillkor för kvinnor och män) (MOA-projektet, 1999) fokuserade på att beskriva och utvärdera vilka villkor som var betydelsefulla för människors hälsa och välbefinnande i modernt arbets- och samhällsliv. Projektet identifierade elva organisatoriska aspekter som kan vara av betydelse för hälsan. De är: produktens art; produktionsprocessens art; organisationens placering i produktionskedjan; relationer till ägare, konkurrenter, leverantörer och kunder; innovation; resurstillgång; standardisering; flexibilitetsstrategi; bemanningsstrategi, teknologisk hårdvara och mjukvara samt organisatoriska förändringar (typ, omfattning, frekvens, genomförande, motivering).

HAKuL-projektet (Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting) (HAKuL, 2004) syftade till att ta fram en modell för förebyggande hälsoarbete och rehabilitering. För att främja och bibehålla arbetsmotivation och hälsa rekommenderar de bland annat: att arbetsgrupper och individer har inflytande och ansvar över sitt arbete och dess planering; att det finns goda möjligheter till diskussion kring och genomförande av förändringar; att enbart väl motiverade

organisationsförändringar äger rum; att ledarskapet blir möjligt att utöva på ett bra sätt; att målformuleringen är tydlig och välkänd; att det sociala klimatet är positivt och att mobbning och utfrysning tidigt uppmärksammas och åtgärdas samt att chefer och medarbetare får feedback på sina arbetsinsatser.

MOA och HAKuL-projektens mål var att beskriva vad som definierar goda arbetsförhållanden. I en rapport (Waldenström & Härenstam, 2006) baserad på MOA-projektet fokuserar författarna på vad som *skapar* sådana arbetsförhållanden (se även Härenstam, Rydbeck, Karlkvist, Waldenström, Wiklund & the MOA Research Group, 2004). De faktorer som bidrar till goda arbetsförhållanden är enligt dem: att chefen deltar i diskussioner med de anställda och i lösning av konkreta problem; individanpassad arbetsfördelning; tydlig ansvarsfördelning och formella beslutsstrukturer; kollektivt ansvar för helheten; offensiv och långsiktig strategi för problemlösning; där ekonomi är viktigt, men där verksamhetens kvalitet också beaktas, samt där resultatmätningar används för att åstadkomma balans mellan mål och medel. Det motsatta bidrar till dåliga arbetsförhållanden.

Ett forskningsprojekt, Hälsa och framtid, fokuserade på friskfaktorer, det vill säga vad som kännetecknar ”friska” organisationer (Svartengren, Stoetzer, Parmund, Eriksson, Stöllman & Vingård, 2013). Projektet visar att det finns organisatoriska skillnader mellan organisationer med låg respektive hög sjukfrånvaro. De aspekter av organisation som Hälsa och framtid lyfter fram är: ett starkt ledarskap; välkända värderingar, intern kunskap om företaget och delaktiga medarbetare; en syn på medarbetarna som en viktig resurs; välfungerande kommunikation, samt förebyggande hälsoarbete. Även om fokus ligger på friskfaktorer istället för riskfaktorer skiljer sig dess utgångspunkter inte i övrigt speciellt mycket från ovan nämnda MOA och HAKuL.

De höga sjuktalen i slutet av 1900-talet var också bakgrunden till ett projekt vid Yrkesinspektionen (numera Arbetsmiljöverket) i Örebro som syftade till att utveckla nya metoder för tillsyn inriktad på organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor (Engman, 2000). Detta eftersom de metoder Arbetsmiljöverket hade inte i tillräcklig omfattning fångade dessa aspekter av arbetet. Metoden kallas fokusinspektion eftersom den bygger på att genomföra fokusgrupper med anställda för att få underlag för inspektörernas bedömning (inspektionsmeddelande).

Gränslöshet, flexibilitet och individualisering

Ett annat större forskningsområde som tar sin utgångspunkt i några av de förändrade förutsättningar som styr vårt arbetsliv är forskning kring det gränslösa arbetet. Det gäller *geografiskt*, det vill säga vad som kan göras var eftersom digitaliseringen och transportsystemen har gjort det möjligt att i högre utsträckning än någonsin tidigare producera varor och tjänster i ett land och sälja dem i ett annat. Det gäller *individ* då gränserna för vad som är arbete respektive fritid blir alltmer oklart både vad gäller tiden, platsen och aktiviteten som sådan. Det gäller också *organisatoriskt*, vad är en organisation och vem tillhör den, vem är kund, vem är leverantör, vem är samarbetspartner, vem är arbetsgivare och åt vem?

En aspekt av gränslösheten är balansen mellan arbetsliv och övrigt liv (se till exempel Nippert-Eng, 1996; Hochschild, 1997; Languilaire, 2009; Bergman, Rosengren & Palm (kommande, 2020). Det handlar om hur privatlivet påverkar arbetet och hur arbetet påverkar privatlivet, men också vad som är arbete, var och när det kan utföras och vilka strategier man har för att hantera dessa båda sfärer i ett alltmer gränslöst och flexibelt samhälle där många kan arbeta när som helst och var som helst och där det inte alltid går att skilja mellan arbete och övrigt liv.

En annan aspekt av gränslösheten är att referenspunkterna för vad som förväntas, är tillräckligt, önskvärt etcetera, flyttas från att definieras av organisationen till att definieras av individen, arbetet blir individualiserat (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006:25).

Ytterligare en aspekt av förändringarna i arbetslivet är strävan efter, eller kraven på, flexibilitet i olika former. Flexibiliteten kan förstås som organisationens strävan att kunna anpassa sin produktion efter efterfrågan. Flexibiliteten kan uppnås genom *förtroende* mellan individen och organisationen och inkluderar då större frihet för den enskilde gällande var och när man kan arbeta (distansarbete, flexitid). Flexibiliteten kan också uppnås genom att organisationen gör sig *oberoende* av individen, genom exempelvis visstidsanställningar och bemanningsföretag (ibid:52). De två strategierna har olika konsekvenser för den enskilde.

I det första fallet, förtroende, ställs höga krav på att individen själv måste definiera sin arbetsuppgift, planera, koordinera och genomföra den. Individen måste därför ta ett mycket större ansvar för sitt arbete än i den andra strategin. Kraven på leverans i arbetet i kombination med att se till att arbetet inte äter

upp privatlivet ökar stressen och antalet möjliga konflikter med sig själv, med sin familj och med sina (många) samarbetsrelationer (ibid:54). Det andra fallet, att vara utbytbar, behöver inte nödvändigtvis innebära att man har en ohälsosam arbetsituation. Att själv i större utsträckning kunna bestämma hur mycket, var och med vem man vill arbeta innebär en frihet från en mängd saker, interna konflikter och ”meningslösa” administrativa rutiner inräknade.

Båda strategierna innebär ett ökat tryck på att vara anställningsbar. I det ena fallet för att få ett jobb överhuvudtaget, i det andra för att få vara med i de intressanta projekten. Om man inte levererar är risken stor att man inte blir utvald till nästa intressanta projekt. Även om man har en tillsvidareanställning ökar risken för att ens attraktivitet minskar och att bli marginaliserad. Anställningsotryggheten ökar, vilket i sin tur gör att det psykologiska kontrakt man har med arbetsgivaren inte i lika hög grad bygger på långsiktighet, förtroende och lojalitet utan alltmer på utbyte (transaktion) av pengar mot tid eller resultat.

Enligt Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg (2006) har avregleringen och individualiseringen även lett till en ny sorts ojämlikhet. En ojämlikhet, inte i första hand kopplad till klass utan till en mängd olika grupper, beroende på vad man fokuserar på. Eftersom var och en av oss tillhör en mängd olika kategorier (ålder, utbildning, arbetsförmåga, arbetsutbud, rörlighet etcetera) blir den ojämlikhet som upplevs snarare resultatet av en personlig erfarenhet än en kollektiv. De enskilda personerna eller grupperna behöver inte heller ha något gemensamt, vilket i sin tur gör att det inte finns någon naturlig ”motståndare” att förenas eller kämpa emot. Det bidrar till att ojämlikheten i det nya arbetslivet snarare vänds inåt och leder till frustration, sjukdom eller känslor av skam för den enskilde än en mer utåtriktad aktivitet i form av en kollektiv kamp för att förändra samhället.

Arbetslivets krav – kvalitativa (intellektuella, sociala och personliga), såväl som kvantitativa (mer, fortare) – i kombination med den ökade otryggheten och heterogeniseringen av arbetslivet som gränslösa och flexibla arbetsvillkor erbjuder, lägger därmed grunden för en situation som kan leda till ökad psykisk ohälsa i form av trötthet, oro, ångest och depression (ibid:170–172).

Thunman (2011) är inne på en liknande linje när hon argumenterar för att utmattning skulle kunna vara en social sjukdom där utmattningsdiagnosticerade, i sin strävan att vara autentiska mot ”sig själva”, tar ett stort personligt ansvar för sitt arbete. När organisationen, genom sina

flytande gränser och referenspunkter, inte erbjuder någon hjälp i denna strävan blir sökandet efter "sig själv" en konflikt mellan ett standardiserat självförverkligande och ett fritt sådant. Det blir en konflikt som skapar en situation som kan orsaka ohälsa. Thunman argumenterar därmed för att det snarare är de med autencitetsbaserad självkänsla än de med prestationsbaserad självkänsla som riskerar att hamna i ett tillstånd av utmattnings.

Förändrad syn på arbete och dess betydelse för oss

Det är inte bara arbetslivet som förändras. Hur vi ser på oss själva och på vårt arbete förändras också. I en dansk studie (Buch, Andersen & Sörensen, 2009) som fokuserade på så kallade kunskapsarbetare (Alvesson, 2004) visade det sig att det som upplevdes som stressande var också det som gjorde arbetet värt att göra. Det som angavs som givande och motiverande med att arbeta, exempelvis problemlösning, frihet, att få arbeta med något man ser som meningsfullt, bidrog också till det som upplevdes som en belastning i arbetet: Är *jag* tillräckligt bra? Är *arbetet* tillräckligt bra utfört? Har mitt arbete *betydelse* för andra? Att ta bort stressorerna skulle således samtidigt göra arbetet ointressant och, i vissa fall, till och med meningslöst.

Ett liknande resultat visar även en annan studie (Hellgren, Sverke & Näswall, 2008) där individens känsla av att vara (känna sig) tillräckligt kompetent, att veta när en arbetsuppgift är klar samt hur väl man har klarat den, har starka samband med upplevelsen av psykisk hälsa. I kunskapsarbeten blir detta extra tydligt eftersom referensramarna för vad som är ett gott arbete ofta är mindre tydliga. Ibland går det inte ens att avgöra efter att arbetet är klart. Eftersom måttstocken är oklar kan man heller aldrig vara riktigt säker på sin eller andras värdering. Kunskapsarbetaren jobbar därför ständigt med att söka efter, eller skapa, olika referensramar som kan fungera som guider i strävan efter ett kunna legitimera och skapa mening i och åt sina handlingar. Det kan röra sig om ens egna värderingar, professionell praxis eller organisatoriska mål och syften (Buch, Andersen & Sörensen, 2009:107).

Buch, Andersen & Sörensen pekar också på att de strategier som kunskapsarbetarna använder för att skydda sig på samma gång riskerar att göra dem sjuka. Om man till exempel känner att ens arbete alltmer saknar mening kan man välja att distansera sig från det ("detta är bara mitt arbete, det är inte den jag är"). Till slut är man en person som gör meningslösa saker, vars arbete inte gör skillnad och som egentligen inte längre arbetar under frihet utan bara följer anvisningar och uppmaningar.

De skriver också att de traditionella stressdiskurserna inte förmår formulera, och därmed inte heller fånga, den här sortens problem (ibid:143). De går inte att lösa med stresshantering, gränsvärden eller uppmaningar att arbeta mindre. Den här sortens stress har en annan karaktär och den är inte i första hand knuten till för mycket, för länge eller för svårt. Den traditionella stressdiskursen förmår därmed inte fånga den dynamik och mångtydighet som kännetecknar kunskapsarbetarnas situation.

Forskningens inriktning och riktning

Sammanfattningsvis kan man säga att ovan redovisade forskning tydligt visar på ett samband mellan organisation och individers välbefinnande, det vill säga att det finns ohälsotal som går utöver individuella variationer. Detta är också slutsatsen i en avhandling av Bolin (2009), som slår fast att det finns ett samband mellan organisation och psykosocial hälsa. Även om sambandet är tydligt återstår emellertid forskning för att förstå *på vilket sätt* organisatoriska aspekter och individuell hälsa är relaterade.

Merparten av ovan redovisade arbetsmiljöforskning är sprungen ur psykologisk, medicinsk eller epidemiologisk forskningstradition. En orsak till det är att arbetslivsforskningen under 1960- och 70-talen drev åt två olika håll (Härenstam, Marklund, Berntson, Bolin & Ylander, 2006). En del gick mot en mer managementinriktad forskning knuten till företagsekonomiska institutioner och en del gick mot en mer arbetsmiljöinriktad forskning som knöts till institutioner med inriktning på medicin, psykologi och folkhälsa. Det gjorde i sin tur att arbetsmiljöforskningen blev inriktad på just hälsa och dess samband med olika organisatoriska faktorer, och inte som tidigare på produktivitet eller värdighet i arbetsvillkor (ibid).

Delningen gjorde också att de psykosociala aspekterna beforskades på samma sätt som olyckor, sjukdomar och yrkeshygieniska faktorer, det vill säga med en naturvetenskaplig, positivistisk, grundsyn. Arbetsmiljöforskningen bygger därför i stor utsträckning på idén att individer blir exponerade för risker, det vill säga att individer blir utsatta för ohälsoskapande organisatoriska faktorer. Arbetsmiljöforskningen blev genom sin anknytning till medicinsk, psykologisk och folkhälsoinriktad forskning även inriktad på större befolkningsstudier med ambitionen att identifiera kategorier av organisationer, yrken och individer som genererar signifikant högre ohälsa än genomsnittet. Forskning som bygger på att samlar in mätbara data som man kan bearbeta statistiskt.

Statistik har många fördelar men är oftast svår att tillämpa för att förstå en specifik situation. Tyvärr riskerar därmed resultaten av den traditionella forskningen att inte heller bli speciellt hjälpsamma för att öka förståelsen för, eller handlingsklokheden i, de specifika och unika situationer chefer och medarbetare möter i sitt arbete. Forskningens potential att kunna bidra till att förebygga ohälsa blir därmed begränsad. Det är av ringa värde för en person att veta att hon tillhör en grupp som har en högre eller lägre grad av rapporterad ohälsa än någon annan grupp. I den unika situationen spelar det ingen som helst roll om andra har det bra eller dåligt, bättre eller sämre. Det man behöver förstå är den egna situationen och vad man kan göra för att ingripa i den.

På grund av sin generaliseringsambition riskerar forskningsresultaten också ofta att hamna farligt nära att bli av karaktären ”det är bättre att vara rik och frisk än sjuk och fattig”. Att få ytterligare råd och rekommendationer om hur det borde vara kan snarare bidra till en känsla av hjälplöshet i hur man ska komma dit, än bidra till att förändra den lokala situationen eller praktiken. En ökad känsla av hjälplöshet kan inte sägas vara hälsoskapande.

Många rekommendationer som ges för fortsatt forskning rörande sambanden mellan organisation, individ och hälsa är ofta ”*mer av samma*” men över längre tid, med större eller mer precisa urval och avgränsningar, med andra sorters individuella eller organisatoriska aspekter samt fokus på styrkan i sambandet (se till exempel Härenstam, Marklund, Berntson, Bolin & Ylander, 2006; Bolin, 2009).

Andra rekommendationer baserar sig på *kritik mot den traditionella stressdiskursen* som anses vara för individinriktad, det vill säga med för lite hänsyn tagen till historiska och sociala sammanhang samt med för stort fokus på individens benägenhet att tolka saker som stressorer eller individens förmåga att hantera dem. Kritik har också framförts mot att forskningen baseras på naturvetenskapliga och positivistiska antagande om världen och därmed exkluderar den socialkonstruktivistiska sidan av fenomenet (Peiro, 2008:288).

Kritik mot de traditionella stress- och arbetsmiljödiskurserna framförs även av Buch, Andersen & Sörensen (2009) som visar att de traditionella diskurserna inte förmår fånga de villkor som gäller i mer kunskapsbaserade arbeten med hög grad av självständighet, självorganisering och samarbete. De pekar därför på behovet av en ny begreppsapparat rörande arbetsförhållanden och hälsa, där det relationella får en starkare betoning än det individuella, där det socialpsykologiska prioriteras framför det individpsykologiska och där de

institutionella ramarna fokuseras mer än personliga preferenser, förmågor och egenskaper.

En annan rekommendation om forskning baserar sig på en *utveckling av forskningsmetodiken*, till exempel genom tvärvetenskapliga eller flervetenskapliga studier. I detta fall skulle ett närmande mellan organisationsforskning och hälsoforskning, som sedan länge gått åt olika håll i Sverige, kunna vara av intresse (Härenstam, Marklund, Berntson, Bolin & Ylander, 2006:19). Detta eftersom de olika områdena tenderar att antingen fokusera på organisationen eller individen och sällan båda i samma studie (ibid:8).

Oavsett vilken forskningsinriktning man har eller vilka rekommendationer man ger verkar man överens om att det behövs mer forskning för att förstå *på vilket sätt* organisationen är förknippad med hälsa eller ohälsa, inte bara att det finns ett samband. Med detta som grund framstår behovet av att utveckla en begreppsapparat, för att bättre förstå hur organisationen bidrar till chefers och medarbetares arbetsmiljö, som angeläget. För att komma vidare, och bidra till ett kvalitativt annorlunda sätt att förstå hur arbetet påverkar chefer och medarbetares arbetsmiljö och välbefinnande, har en alternativ ansats – i förhållande till den dominerande – troligen en större sannolikhet att bidra till det. I nästa kapitel redovisas därför arbetet med att utveckla en sådan ansats.

3. Utvecklandet av en forskningsansats

I detta kapitel utvecklar jag *en* alternativ forskningsansats för att därigenom mer precist formulera studiens syften och frågeställningar. Fokus i studien är på hur organisatoriska aspekter påverkar arbetsmiljön och därigenom individen och dennes välbefinnande. Som redovisats i föregående kapitel har den dominerande forskningen inom fältet organisatorisk arbetsmiljö ofta en positivistiskt grundad syn där organisatoriska aspekter definieras i form av storlek, bransch, styrsystem, plats i produktionskedjan etcetera och där individer ses som representanter för kategorier i form av ålder, kön, antal anställningsår, utbildning, inkomst, position etcetera (se till exempel Härenstam, Marklund, Berntson, Bolin & Ylander, 2006; Peiro, 2008).

Ett annat sätt att närma sig fenomenet är att se på organisation som ett resultat av aktivitet. Med ett sådant synsätt blir organisation något som blir till när vi gör som vi gör, något vi upprätthåller gemensamt. Det vill säga att organisationen är en social konstruktion, skapad och upprätthållen genom ett ständigt organiserande.

Verkligheten som socialt konstruerad

Att se världen som socialt konstruerad innebär att se den som något som *blir* istället för något som *är* (se till exempel Berger & Luckmann, 2008/1966; Weick, 1979; Tsoukas & Chia, 2002). Socialt konstruerade fenomen skapas och upprätthålls när vi gör som vi gör. Om vi väljer att handla annorlunda så ändras de. Det kan ta tid och det kan vara svårt, men det är möjligt.

Begreppet social konstruktion består av två ord. Det första ordet, social, markerar att det inte är en mental konstruktion, utan en social. Även om tolkningsprocessen är personlig och ”inuti” ens huvud är det en social aktivitet (Asplund, 2002). Den mening vi ger och den tolkning vi gör av vad vi ser och hör är baserat på våra tidigare erfarenheter, ett resultat av en ständig kommunikativ process med omvärlden, det förflutna och nuet, inklusive en uppfattning om framtiden. Det "sociala" är oundvikligen inom oss och i våra resonemang.

Även om sociala konstruktioner existerar utan "mig", skulle de inte existera utan människor. Eftersom de är sociala kan man inte ändra dem själv. Om man är den enda som erkänner existensen av X, utan någon hänvisning till andra

konstruktioner, är det inte en social konstruktion, utan det är en mental konstruktion. "Social" avser någon form av relation till något annat (Gergen, 2009).

Den andra delen av begreppet, "konstruktion", markerar att det är resultatet av en mänsklig aktivitet, att det är något skapat. Varje handling som utförs utmanar eller stödjer olika resonemang, det definierar och ändrar innebörder, relationer och så vidare. Varje handling bidrar därmed till byggandet av världen, både i en vidare mening (samhället) och i en snävare mening; de situationer och sammanhang vi befinner oss i.

Det viktigaste verktyget för detta ständiga konstruerande är språket. Vår sociala verklighet blir till genom vår språkliga praktik, främst genom text och tal (se exempelvis Phillips & Hardy, 2002). Språket blir en social praktik som konstituerar och begränsar vår sociala värld. Ett språkligt perspektiv vänder uppmärksamheten från individens intentioner och attityder till deras observerbara språkliga praktik och mot denna praktiks inverkan på sociala relationer och handlingar (Potter & Wetherell, 1987).

Språk, diskurs och organiserande

Genom den språkliga praktiken i det dagliga arbetet konstrueras således de ramar för verksamheten som bestämmer vem som gör vad, vem som får bestämma över vem, vem som har ansvar för vad, vem som har rätt att delta i olika möten, vem som har rätt till viss information, vem som har rätt att lägga sig i och så vidare. Ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv blir den viktigaste aspekten av begreppet organisation inte storleken, branschen, organisationsformen eller könsfördelningen utan den språkliga praktiken; hur vi pratar om jobbet på jobbet.

När vi pratar på jobbet om jobbet säger vi inte vad som helst. Det vi säger knyter an till något som vi tror att andra kan förstå. Det vi säger knyter an till en logik, en diskurs, som vi, av en mängd olika skäl, ser som relevant att knyta an till. Det är diskurser som är mer eller mindre medvetna och mer eller mindre medvetet valda. En del diskurser är så självklara att de blir grundantaganden som inte blir synliga förrän vi träffar på någon som resonerar annorlunda.

Med diskurs avses i stycket ovan ett system av tankar och idéer (logiker) som styr hur vi pratar om ett fenomen (Foucault, 1993/1971; Foucault, 2008). Diskurs kan också beteckna den språkliga praktiken i en specifik gemenskap. Varje arbetsplats utvecklar exempelvis sin lokala diskurs, "så här pratar man" om chefskap och medarbetarskap på just den här arbetsplatsen. Begreppet

diskurs betecknar således den språkliga praktik som utvecklas i ett socialt sammanhang men också de olika tanke-system och logiker som man genom samtalandet knyter an till. Diskurser existerar således på olika nivåer, med olika stor spridning. Ett sätt att kategorisera de olika nivåerna av diskurs gör Alvesson & Kärreman (2000) som delar in diskurserna i makro-diskurser (till exempel kapitalism), meso-diskurser (till exempel organisatoriska eller branschspecifika diskurser) och mikro-diskurser (den lokala gemenskapens diskurs).

Det finns ingen enhetlig definition av begreppet diskurs, men oavsett hur man ser på eller definierar begreppet så har de det gemensamt att det på något sätt behandlar språk, språkliga aktiviteter eller effekter av språkliga aktiviteter. Det finns de som begränsar begreppet till att bara omfatta talat språk (spoken language) och skriftliga texter (till exempel Fairclough, 2003) och de som har en bredare syn på begreppet och ser sociala fenomen i allmänhet som (effekter av) diskurs (exempelvis Foucault, 1993/1971).

Den senare användningen av diskurs innebär en bred syn på vad som är ”text”, det vill säga inte bara vanligt tal och skrift utan även icke-verbal kommunikation, blindskrift, morsekod, semaforer, annonser, arkitektur, tarotkort och bussbiljetter (Parker, 1990:193). Diskursbegreppet betecknar, med den bredare definitionen, ett sätt att tänka om ett fenomen och det visar sig inte bara i språket och den språkliga praktiken utan även i människors övriga handlingar, exempelvis utformningen av en lokal, hur man ordnar samhället, hur man ser på och bemöter människor, hur man utformar en organisation och så vidare. Diskurs blir då inte bara talat eller skrivet språk utan *”...en sammanhängande uppsättning uttalanden, begrepp, termer och uttryck som utgör ett sätt att prata och skriva om ett visst fenomen och därigenom formar hur människor förstår och agerar med hänsyn till det fenomenet.”* (Watson, 1994:113).

Diskurserna konstruerar och konstrueras

De aktiviteter som upprätthåller (organiserandet av) organisationen är ett resultat av människor som gör en mängd avvägningar, överväganden och beslut, mer eller mindre medvetet. Trots de oändligt många val som kan göras, tenderar vi att reproducera vissa mönster av aktiviteter. Detta eftersom våra val är begränsade till vad vi är en del av, som en delvis färdig mening som både innehållsmässigt och formmässigt lägger grunden för fortsättningen men där slutet ändå inte kan förutsägas (Weick, 1995).

Weicks resonemang liknar Shotters resonemang om samhandling (joint action) (Shotter, 1993). En samhandling skiljer sig från och placerar sig mellan å ena sidan handling; vad jag som individ gör, och å andra sidan händelser; vad som ”drabbar” mig utom min kontroll. Samhandling betecknar det som uppstår genom att individer handlar (pratar) men resultatet av handlandet upplevs som om det ”drabbar” en.

Samhandlandet har enligt Shotter två framträdande egenskaper. Det ena är att den producerar ”unintended and unpredictable outcomes”. Det innebär att den situation som genereras mellan de inblandade inte kan förutsägas, ej heller kan den sägas vara avsiktligt skapad, eftersom *den blir till mellan människor*. Eftersom resultatet inte kan spåras tillbaka till en specifik individs intention eller aktivitet uppfattas situationen som om den har uppstått av externa krafter; för de som är i situationen är det ”deras situation”.

Den andra egenskapen är att trots att situationen inte har uppstått genom individuella intentioner så har den intentionella egenskaper. De inblandade ser det som en given situation, men med en horisont som gör det möjligt att agera i den och påverka den. Situationens ”organisation” skapar de moraliska och praktiska ramarna för vad som blir möjliga nästa steg. Samhandling är således ett sätt att förstå den dialektiska processen vi alla ständigt är involverade i, där vi samtidigt både skapas av och skapar vår sociala verklighet.

De effekter och egenskaper som Shotter (1993) benämner samhandling kan översättas till hur diskurserna påverkar våra liv. Diskursernas effekter kan uppfattas som händelser, något vi väljer att bidra till, eller som något som drabbar oss, trots att vi gemensamt upprätthåller diskurserna. Känner man inte till mer än ett sätt att prata om ett fenomen så kan man inte medvetet välja att stärka en diskurs eller att göra motstånd mot den. Sättet att se på och prata om ett fenomen är ”sanningen”, det enda möjliga sättet att resonera.

Det är inte förrän man konfronteras med andra sätt att resonera som det blir möjligt att förstå att det finns alternativa diskurser. Då blir det också möjligt att mera medvetet välja vilken diskurs man vill stärka respektive utmana. Det går dock bara att säga sådant som redan finns inom de diskurser man befinner sig, annars kan man inte säga det. Det går således inte att säga vad som helst och det går inte att helt ställa sig utanför diskurserna. Har vi inga ord eller begrepp för något kan vi varken formulera det för oss själva eller kommunicera med andra. Utan diskurser skulle vi varken förstå den sociala verkligheten, våra erfarenheter av den eller oss själva (Hardy & Phillips, 2002).

Diskurserna försvarar sig

De diskurser vi använder är ett resultat av våra erfarenheter och vår historia, men de är inte givna av naturen. De förändras beroende på våra (språk)handlingar. När vi väljer att formulera oss som vi gör så bidrar vi till att forma diskursen. Att förändra en diskurs kan däremot ta tid eftersom de genom sin funktion har inbyggda försvarsmekanismer (Foucault 1993/1971).

Den rådande diskursen formar vår idé om vad som är rätt, riktigt, önskvärt och acceptabelt. Utsagor som strider mot den kommer att ignoreras (som icke relevanta), bekämpas (såsom felaktiga, falska, orätta) eller inte förstås eftersom de inte ligger inom den rådande diskursens förståelsehorisont. Diskursen försvarar sig också genom att den bestämmer vilka som får yttra sig, i vilka sammanhang och om vad. Vilka grunderna är för vem som får yttra sig bestäms av diskursen. Det kan bero på att man inom diskursen exempelvis inte anser att man har rätt utbildning, erfarenheter, kön, ålder, inkomst, befogenhet, bakgrund, position, etnicitet, religion, skostorlek etcetera, för att ha rätt att yttra sig, eller för att ens yttranden ska tas hänsyn till. För att få lov att yttra sig, eller för att ens yttranden ska anses relevanta nog att ta hänsyn till, måste man därför vara i diskursen. Det innebär att man måste underkasta sig diskursen för att få tala och därmed kunna påverka den (Foucault, 1993/1971).

Genom att definiera vad som är sant, rätt och gott definieras samtidigt vad som inte är sant, rätt och gott. Eftersom diskursen bestämmer vad som är rätt och sant strävar den efter att omfatta så många som möjligt och man kan därför se tillblivelsen av den sociala verkligheten som en kamp mellan diskurserna där varje diskurs strävar efter att bli "det sanna". I varje diskurs finns en inneboende funktion som gör att den strävar efter att bli totalitär (Foucault, 1993/1971; Laclau & Mouffe, 1985). Diskurs kan därför ses som subjekt, som en kraft med intentionella egenskaper.

Diskurs, organiserande och individ

Ur ett diskursivt perspektiv är en organisation ett socialt system som består av människor och deras relationer och som konstrueras genom språket, eller som Gergen (2009:145) uttrycker det: "... a *field of conversation*". Det är dock inte bara organisationer som produceras genom språket. Även våra identiteter, eller snarare vårt identitetsarbete, kan ses som diskursiva fenomen.

Identitet används ibland för att beskriva någots essens, dess kärna, något stabilt och fixt som man kan definiera något utifrån. Identitet kan också ses som något

dynamiskt, något som är i ständig produktion. Identitet blir då snarare att betrakta som tillfälliga former av integrerade självbilder (Gioia, Schultz & Corley, 2000). Min utgångspunkt i den här avhandlingen är den här, mer dynamiska definitionen av identitet och att se identitet och identitetsarbete som en diskursiv aktivitet, det vill säga en berättelse om mig själv som ger mening åt min existens och åt mina handlingar både inför mig själv och inför andra (Giddens, 1997).

Den berättelse vi konstruerar om oss själva knyter oss till ett eller flera sammanhang. När vi funderar över våra val och våra handlingar relaterar vi dem till olika referenspunkter. Vi försöker knyta an till sådant vi anser värt att stödja och som också kan anses hedervärt eller rimligt i de gemenskaper vi tillhör. Man kan därför se identitetsarbete som ett positionerande i förhållande till en mängd olika referenspunkter (Taylor, 1989). Wiklund (2007), som bygger på Taylors resonemang, betonar i sin avhandling att identitetsarbete är en kommunikativ akt mellan människor och ett positionerande gentemot de referenspunkter vi gemensamt skapar och upprätthåller. Att inte ”få ihop” sin livsberättelse är således inte en individuell oförmåga utan resultatet av en ständigt pågående social interaktion, både i formandet av referenspunkter och i den aktivitet som skapandet av berättelsen utgör.

När individen lyckas med sitt identitetsarbete upplever hon sin identitet, sin berättelse om sig själv, som sammanhängande. Ett hållbart identitetsarbete skapar enligt Laing (1965) de filter vi behöver för att skydda oss själva och bidrar till att acceptera integriteten som något värdefullt; att vi utvecklar ett ”jag” som vi anser värt att försvara från kränkningar och som också kan guida oss genom livet.

Förr var de berättelser vi kunde skapa om oss själva (vår identitet) ganska begränsade. Idag är ramarna för vår berättelse om oss själva – i alla fall för de flesta i det samhälle vi lever i – mer vidsträckta än någonsin (Giddens, 1997; Rosa, 2014). I den meningen är vi relativt fria att skapa oss själva, men friheten blir också ett tvång. Alla måste bestämma "vem jag är" i en mycket mer komplex, fragmenterad och föränderlig värld, utan den vägledning som starka traditioner eller stabila sociala system erbjuder. Identitetsarbetet har på många sätt därigenom blivit svårare.

Strävan efter en sammanhängande berättelse, en grundläggande känsla av ”vem jag är”, är existentiellt viktig för oss som människor. Den ger mening åt våra handlingar och den vägleder oss i våra överväganden och val. Genom att

konstruera en berättelse om oss själva knyter vi oss till olika gemenskaper samtidigt som vi särskiljer oss från de andra medlemmarna i gemenskaperna; vi blir *någon* i våra egna liv men också i andras. Eftersom det är existentiellt viktigt för oss får det konsekvenser när vi inte lyckas med det (Laing, 1965). En konsekvens av ett misslyckat identitetsarbete kan vara ångest för att utplånas eller invaderas av händelser som tränger sig på utifrån. En annan är att inte lyckas bilda det filter som behövs för att skydda oss från de existentiella hot som omger oss. Hoten riskerar därmed att bli övermäktiga och för att undkomma de faror vi upplever kan vi välja att smälta in i miljön och göra oss osynliga. En annan konsekvens är att inte känna tillit till den egna integriteten, med känslor av tomhet och/eller en tvångsmässig kontroll av oss själva som följd. Att inte lyckas skapa en berättelse om sig själv som hänger samman – inför sig själv eller inför andra – är således i allra högsta grad förknippat med psykisk ohälsa. Det kan leda till oro, otrygghet, ångest och depression; oro inför risken att utplånas, att känna sig invaderad av händelser som tränger sig på istället för att vara ”sin egen författare”; ångest som kan göra en handlingsförlamad och som gör att man känner en slags ”inre dödhet”.

Vi har behov av att skapa mening i och mellan våra handlingar. Även om de traditioner och den kultur vi föds in i inte längre är lika styrande för vårt identitetsarbete behöver vi fortfarande referenspunkter (Wiklund, 2007). Om vi inte har några referenspunkter har vi inte heller något att relatera våra tankar och handlingar till. Begripliggörandet av våra handlingar, vår livsberättelse, skulle då bli mycket svårare att upprätthålla. Om vi inte vet vad vi ska knyta an till kan vi, enligt Wiklund (2007), känna oss vilsna och frikopplade från vårt sammanhang. Wiklund argumenterar för att vi, i vårt sökande efter referenspunkter, vänder oss till arbetsorganisationen för att få bekräftelse på om våra handlingar är "goda" (se även Taylor, 1989). Om organisationen är vag eller flytande kommer vi inte att få någon bekräftelse på betydelsen av våra handlingar genom arbetet. När våra handlingar inte erkänns eller när vårt behov av respons avvisas, finns det en risk att bli "ingen". Utan bekräftelse kan vi inte kontrastera oss själva mot ett sammanhang som ger oss form. Vår kontur blir vag och vi riskerar att försvinna in i bakgrunden. Om den respons vi får inte känns acceptabel, väljer den anställde, enligt Wiklund (2007:163) att sluta engagera sig eller att helt lämna organisationen.

En annan risk Wiklund lyfter fram är att utan en moralisk referenspunkt, något gott, är den enda måttstock vi erbjuds genom arbetet monetära kvantifieringar, exempelvis lön, produktionstakt, rankning. När en organisation enbart

fokuserar på monetära värden, blir alienationen och instrumentaliseringen av de anställda lika stark som i industrialiseringens början, då arbetarna inte riktigt betraktades som människor, utan bara som timmar till salu. Om man inte strävar efter något syfte eller mening i, eller genom, sitt arbete leder en sådan situation troligen inte till några bekymmer för den anställde, men om man, som de anställda i Wiklunds fall, också ser andra värden än pengar med arbetet kan det bli riskfyllt. Detta gäller särskilt om man lämnas ensam med uppgiften att få ihop de olika berättelserna – den ekonomiska och den moraliska – till en personlig berättelse om sig själv som är acceptabel både för en själv och för den gemenskap man tillhör.

Studiens syften och frågeställningar

Studiens övergripande syfte är att bidra till kunskap om organisatorisk arbetsmiljö. I det föregående kapitlet utvecklas en forskningsansats som på avgörande sätt skiljer sig från den dominerande forskningen om organisatorisk arbetsmiljö. Ansatsen arbetas fram genom att fokusera på de grundläggande ontologiska och epistemologiska frågorna, det vill säga på vilket sätt vi ser på världen och vår sociala verklighet (ontologi) och hur vi tror att vi kan få kunskap om den (epistemologi).

Jag har redogjort för forskningsområdet, dess riktning och inriktning samt utvecklat vad en socialkonstruktivistisk och diskursiv syn på vad en organisation eller en individ ”är”. Jag har också visat hur en diskursiv ansats kan vara av intresse att undersöka genom att visa på diskursernas betydelse för både organisationers och individers existens. Vad en diskursiv ansats mer specifikt skulle kunna bidra med för sorts kunskap om organisatorisk arbetsmiljö återstår emellertid att studera.

Ur ett samhälleligt perspektiv är det viktigt att arbeta förebyggande för att undvika ohälsa och för att främja hälsa. En ambition är därför att studiens resultat ska vara möjliga att omsätta i praktiskt arbetsmiljöarbete. **Studiens specifika syfte** är därför tudelat: dels **att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma och hantera organisatorisk arbetsmiljö**, och dels, om den diskursiva ansatsen visar sig fruktbar, generera någon form av verktyg som kan tillämpas i det dagliga arbetsmiljöarbetet. Vad bidraget i det andra syftet skulle bestå av utvecklades genom studien och slutade i **att utveckla en modell för att bedöma och hantera organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats**.

De delfrågor som studien belyser är därför:

- Vilken sorts organisatoriska arbetsmiljöfaktorer kan uppmärksammas med en diskursiv ansats?
- Uppmärksammar den diskursiva ansatsen andra risk- och friskfaktorer än de traditionella modellerna?
- Vilken sorts underlag behövs för att göra en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats?
- Vilken sorts interventioner är kongruenta med en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö?

Metod

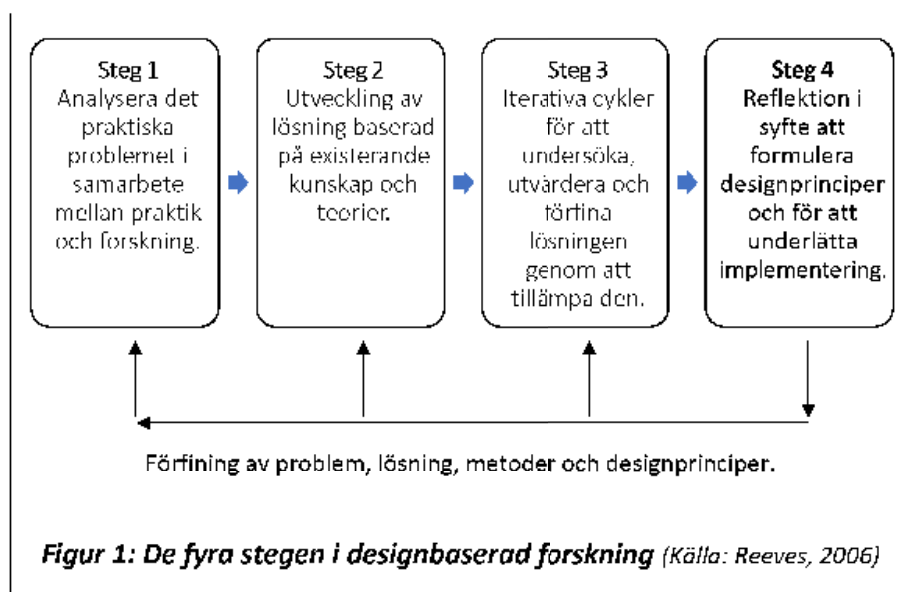
4. Att undersöka en ansats och att utveckla en modell

Designbaserad forskning

Studien har sitt ursprung i ett praktiskt problem, men den ansats som ska utforskas är genererad ur teori. Studien avser att bidra till kunskapsfältet organisatorisk arbetsmiljö, men har också en ambition att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. En metodik väl anpassad för en sådan studie är designbaserad forskning (Design Based Research, DBR). DBR har sitt ursprung inom pedagogisk forskning och utvecklades som en reaktion på att de teoretiska modeller som arbetas fram i och genom pedagogiska laboratorier inte tar hänsyn till den faktiska undervisningssituationen och de förutsättningar som där råder (Brown, 1992; Collins, 1992). DBR är problembaserat och teoridrivet samt syftar till att skapa en artefakt av något slag, exempelvis ett arbetssätt (se exempelvis Majgaard, Misfeldt & Nielsen, 2011; Ford, McNally & Ford, 2017; Meyers, Jacobsen & Henderson, 2018) eller en applikation (se exempelvis Wang & Hannafin, 2005; Keskin & Kuku, 2015), som lösning på ett faktiskt problem eller behov, samtidigt som man genererar generaliserbar teoretisk kunskap (DBRC, 2003; Barab & Squire, 2004; Reeves, 2006; Andersson & Schattuk, 2012).

Utforskandeprocessen i DBR bygger på interaktivitet mellan forskning och praktik – från problemformulering till lösning. Detta för att säkerställa att det är ett reellt problem som behöver utforskas och för att öka sannolikheten för att resultaten ska kunna få genomslag i praktiken (DBRC, 2003; Reeves, Herrington & Oliver, 2005; Wang & Hannafin, 2005). DBR är ett sätt att designa en utforskandeprocess och kan inkludera och integrera olika metoder och angreppssätt. DBR är därigenom flexibel i sin utformning, både vad gäller vilken sorts fenomen och interventioner som kan utforskas och vilka metoder som kan användas. Även om flexibiliteten är hög (och DBR i ständig utveckling) består DBR av fyra grundläggande steg (Reeves, 2006), se Figur 1.

Steg 1 är en analys baserad på ett samarbete mellan forskning och praktik med fokus på att identifiera ett faktiskt och praktiskt problem. Steg 2 innebär utvecklande av en idé på lösning. Steg 3 innebär att pröva lösningen i en verklig situation, göra erfarenheter, förfina lösningen och pröva igen. Det är en cykel som upprepas ett flertal gånger i en iterativ process. Steg 4 innebär att reflektera kring de grundläggande designprinciperna och hur man kan underlätta



implementeringen av den lösning/de resultat processen har gett upphov till. Tanken med utforskandeprocessen är att den ska resultera i en uppsättning designprinciper som är empiriskt förankrade och så rikt beskrivna att de lösningar – i den här studien den modell – som blir resultatet av utforskandet kan anpassas och tillämpas av andra i liknande, men unika, situationer (Amiel & Reeves, 2008).

DBR har stora likheter med aktionsforskning (se till exempel Lewin, 1946; Reason & Bradbury, 2001 & 2008) men det finns även en del som skiljer dem åt. En sak som förenar är att både DBR och aktionsforskning är två paraplybegrepp som snarare är modeller för att angripa en forskningsprocess än en specifik uppsättning metoder eller verktyg. Andra likheter är att både DBR och aktionsforskning fokuserar på nytta och användbarhet; de syftar till att utveckla något som är relevant och omsättningsbart för praktiker. Båda innehåller moment av att konstruera något, såväl som att utvärdera detta något. Utforskandet sker i samarbete mellan forskare och praktiker; forskaren intervererar i en konkret situation och den kunskap som genereras utvecklas under processens gång (Järvinen, 2007).

Valet att använda DBR, och inte aktionsforskning, för att forma den utforskandeprocess som beskrivs i den här avhandlingen beror framförallt på skillnaderna i relationen mellan forskning och praktik. Forskningsfrågan är sprungen ur ett praktiskt problem och utforskandet har skett i samverkan mellan

forskning och praktik (likheter). Samarbetet har däremot inte bestått av långsiktiga relationer genom hela studien, som ofta är fallet inom aktionsforskning, utan av att involvera olika praktiker vid olika tillfällen, beroende på vad som bedömts vara mest angeläget att utforska i nästa steg i forskningsprocessen.

Samarbetet med olika arbetsplatser har resulterat i bedömningar av den organisatoriska arbetsmiljön till de ingående arbetsplatserna. Insatsen har dock inte haft som ambition att åstadkomma förändring på arbetsplatsen eller genom förändringsinsatser på en arbetsplats erhålla kunskap om den lokala arbetsplatsens specifika system, såsom inom aktionsforskning. Själva utforskandet har inte heller skett tillsammans med praktikerna på de olika arbetsplatserna, varken i formulerandet av forskningsfrågan eller i gemensamma analysseminarium. Enskilda arbetsplatser har varit involverade för att generera empiriskt material samt, vid en muntlig återkoppling, diskutera gjord bedömning och metodik. Därefter har samarbetet avslutats.

Detta eftersom de enskilda arbetsplatsernas arbetsmiljö inte är det som primärt studeras i den här studien. Studieobjektet är den diskursiva ansatsen och dess potentiella relevans för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. Därav att jag har valt DBRs designprinciper för att genomföra studien och inte aktionsforskningens.

Den aktuella studiens olika steg och cykler

DBR är vald som metod för att den stämmer väl in på förutsättningar och ambitioner i den här studien – att undersöka och utvärdera en ansats och att utveckla en modell. Ursprunget till studien är ett i praktiken upplevt problem – de traditionella modellerna för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö är inte tillräckliga för att förstå varför människor blir sjuka eller rapporterar besvär till följd av arbetet (Steg 1). En idé på lösning baserad på existerande teorier har formulerats – en diskursiv ansats (Steg 2). Den diskursiva ansatsen har därefter i flera cykler och på olika sätt prövats, reviderats och justerats i samarbete mellan forskare och praktiker (Steg 3). Baserat på de erfarenheter som gjorts under processen har en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö parallellt utvecklats (Steg 3 & 4). I samband med utvecklandet av modellen har även tre arbetsmaterial utarbetats för att underlätta spridning och implementering (Steg 3 & 4).

Problematiseringen i **Steg 1** (– 2009) – att de traditionella modellerna för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö inte räcker till för att förstå varför människor blir sjuka eller rapporterar att de får besvär av arbetet – är i grunden densamma och har inte ändrats sedan starten på studien. Dock har kunskap om de traditionella modellerna och deras konsekvenser fördjupats och problematiseringen förfinats. Problematiseringen arbetades framförallt fram i samspel mellan egen praktisk erfarenhet, akademiska studier och samtal med såväl praktiker som forskare inom arbetsmiljöfältet. Resultatet av Steg 1 redovisas i kapitel 2.

I **Steg 2** (2007–2009) utvecklades, baserat på teoretiska grunder, en idé om hur en lösning skulle kunna se ut: att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. Den diskursiva ansatsen har legat fast under hela studien, men bedömningsprocessen och dess underliggande designprinciper har stegvis förändrats. Steg 2 redovisas i kapitel 3.

Steg 3 består av tre huvudsakliga cykler och involverar ett stort antal aktörer av olika slag. I **Cykel 1** (2010-2013) genomfördes intervjuer och fokusgrupper för att generera empiriskt material om den organisatoriska arbetsmiljön på ett antal arbetsplatser. Det empiriska materialet användes därefter för olika analyser vars resultat presenterades och diskuterades vid ett flertal tillfällen, först med de ingående arbetsplatserna, därefter med arbetsmiljö- och organisationsforskare från Malmö högskola, Lunds universitet, Karlstads universitet och Stockholms universitet. Huvudfrågorna i Cykel 1 var: Är analyserna relevanta för att förstå något om organisatorisk arbetsmiljö? Uppmärksammar analyserna något annat än vad traditionella modeller, såsom krav–kontroll-modellen (Karasek & Theorell, 1990) eller ansträngnings–belöningsmodellen (Siegrist, 1996), för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö gör? Bidrar resultaten till att utveckla kunskapen inom forskningsfältet organisatorisk arbetsmiljö?

När analyserna bedömdes som tillräckligt intressanta och relevanta, dels utifrån min egen erfarenhet, som forskare såväl som praktiker, dels av de forskarsammanhang jag presenterat resultaten för, genomfördes fem fokusgrupper med arbetsmiljö-kunniga från HR, företagshälsa, Arbetsmiljöverket, fackliga ombud/huvudskyddsombud respektive arbetsmiljökonsulter (se vidare under aktörer nedan).

De diskussioner som förts med forskare såväl som praktiker i samband med presentationen av de resultat studien dittills genererat, har även de analyserats med den diskursiva ansatsen. Det innebär att det är *genom* samtalet om

resultaten som jag har fått underlag att svara på frågorna: Är de risk- och friskfaktorer den diskursiva ansatsen uppmärksammar relevanta? Bidrar ansatsen till att uppmärksamma något annat än det som uppmärksammas av de traditionella modellerna? Är det begripligt? När jag använder de här formuleringarna, metaforerna, bilderna – vilka associationer skapar de? Vilket gensvar får jag? Vill jag ha det gensvaret? Hur kan gensvaret/samtalandet om resultaten tolkas: att risk- och friskfaktorer/bedömningar är relevanta respektive inte relevanta eller är det en språklig fråga, det vill säga att presentationen av dem är otillfredsställande? Utifrån analyserna av samtalen om studiens resultat har jag sedan förkastat, reviderat, omformulerat och fördjupat bedömningar/analyser såväl som presentationen av dem. De frågor som utforskats i Steg 3 har således inte alltid ställts direkt till grupperna. Jag har med andra ord inte överlåtit bedömningen av resultatens relevans till grupperna utan det är *genom* samtalandet i grupperna som jag har fått underlag som gjort det möjligt att ta ställning till relevansen.

Genom arbetet i Cykel 1 blev det tydligt att begreppet identitet var relevant men att det i diskussionerna satte fokus på individen och de processer som pågår inom respektive individ. För att flytta fokus till det organisatoriska i situationen vore ett annat begrepp önskvärt. Resultatet av denna insikt blev, i Steg 4, utvecklingen av begreppet ”organisatorisk idealkaraktär” som presenteras och diskuteras i kapitel 14.

Resultatet av Cykel 1 redovisas framförallt i kapitlen 8–10. Dels i form av en beskrivning av hur man kan identifiera de organiserande diskurserna, dels i form av ett antal risk- och friskfaktorer som uppmärksammas genom den diskursiva ansatsen samt erfarenheter av att intervensera i dem. I Cykel 1 framkom även behov av någon form av arbetsmaterial för att underlätta tillämpningen av de resultat som studien så långt genererat. För att möta behovet konstruerades *Diskursiv skyddsron I* (bilaga 1) med fokus på de tre aspekterna: att komma till tals, att komma till sin rätt, samt att komma till rätta med sina verksamhetsproblem. Syftet med arbetsmaterialet var att, baserat på studiens resultat, erbjuda underlag för att kunna diskutera och göra bedömningar av den egna eller andras arbetsmiljö, utan att för den skull behöva kunna något om modellen, designprinciperna eller den diskursiva ansatsen.

En annan sak som blev tydlig genom Cykel 1 var behovet av att utveckla en modell för bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats, inte bara ett arbetsmaterial i form av *Diskursiv skyddsron I* (bilaga 1). En

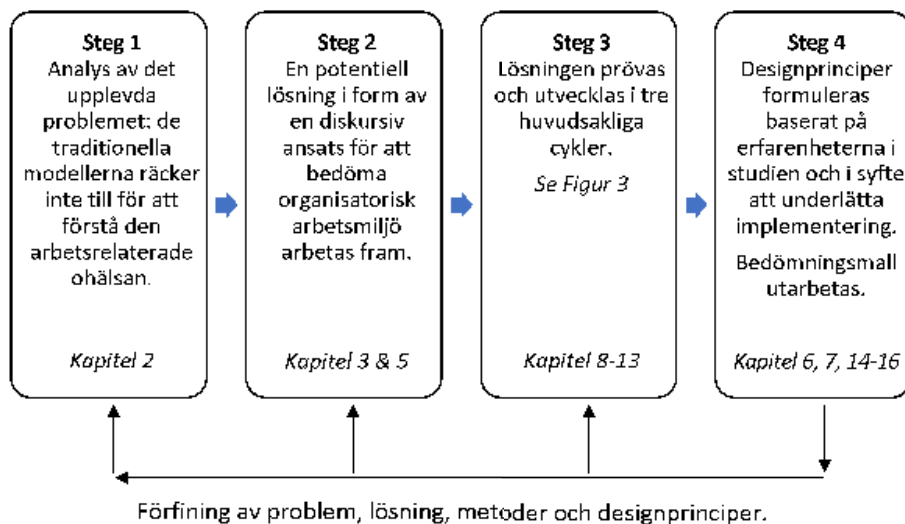
modell för bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats utarbetades och tillämpades därefter i en pilotstudie (Cykel 2).

Cykel 2 (2014–15) bestod av en interventionsstudie på en kommunal F-9-skola och genomfördes i samarbete med personal från kommunens personalavdelning. Arbetet i Cykel 2 visade på en mängd praktiska svårigheter i genomförandet av den ursprungliga bedömningsmodellen, bland annat på grund av begränsningar på de aktuella arbetsplatserna i form av tid, engagemang och ekonomiska förutsättningar samt oförutsedda händelser av olika slag. Det blev uppenbart att modellen som utvecklats behövde beskrivas ännu djupare i form av erfarenheter och överväganden (designprinciper).

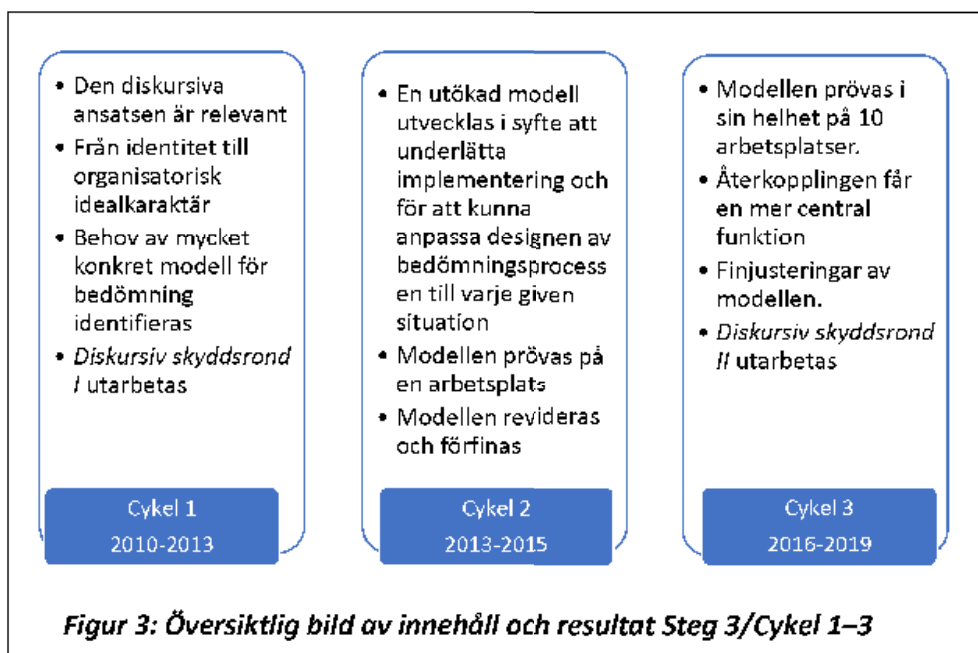
Detta för att varje situation har unika förutsättningar och behöver sin specifika design av bedömningsmodellen för att kunna tillämpa den. Erfarenheterna i Cykel 2 bidrog därför till att modellen reviderades i innehåll och process, men också till förändringar i beskrivningen av den genom ett ökat fokus på aspekter och överväganden som var och en som tillämpar modellen behöver ta ställning till i varje given situation. Erfarenheter och överväganden genererade från arbetet i Cykel 2 redovisas tillsammans med erfarenheter och överväganden genererade från arbetet i Cykel 1 (kapitlen 8–10).

I Cykel 3 (2016–2019) tillämpades den reviderade bedömningsmodellen på tio olika arbetsplatser varav två bedömningar redovisas i sin helhet i kapitel 11 och 12. Utifrån erfarenheterna från Cykel 3 revideras framförallt procedurerna kring återkopplingen, både i genereringen av bedömningsunderlaget och i återkopplingen av bedömningen, men finjusteringar har gjorts kontinuerligt i modellens alla delar genom hela Cykel 3. Baserat på resultaten från Cykel 3 utarbetas ytterligare ett arbetsmaterial, *Diskursiv skyddsron II* (bilaga 2). Denna gång med fokus på studiens övergripande faktorer – organiserandets inverkan på förmågan att göra ett väl utfört arbete samt organiserandets existentiella konsekvenser. Kapitel 13 tar upp behovet av reflexivitet i bedömningsarbetet och baserar sig även det på såväl material som erfarenheter från Cykel 3.

I Steg 4 (2019–2020) har de slutliga reflektionerna och justeringarna kring designprinciperna gjorts. Erfarenheter och överväganden från arbetet i Steg 4 återfinns därmed i avhandlingens samtliga kapitel, men framförallt i kapitlen 6, 7, 14–16. I Steg 4 utarbetas även ett arbetsmaterial i form av en bedömningsmall (bilaga 3). Detta för att underlätta implementering av modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Bedömningsmallen består av ett antal arbetsblad med olika frågor som stöd i analys och bedömning.



Figur 2: DBR:s fyra steg i den aktuella studien (baserad på Reeves, 2006)



Aktörer involverade i processen

Syftet med metodkapitlet är att beskriva den utforskandeprocess som ligger till grund för studien. En svårighet som genast infinner sig är att beskriva vilka aktiviteter och vilka personer som ingår i utforskandet. Även om vissa aktiviteter formellt ingått i avhandlingsprojektet så har många andra tillfällen och personer också varit delaktiga i processen. Beskrivningen av aktörerna blir därför på en mer övergripande nivå: Vilken sorts aktörer har varit inblandade? De olika aktörer som någon gång under processen (Steg 1–4) varit involverade i att reflektera och diskutera studien och dess resultat är:

Jag själv: Jag har drivit processen men jag har också i allra högsta grad använt mina erfarenheter som praktiker som en första samtalspartner kring resultaten. Är det här nytt? Är det relevant? Tillför det något? För detta utforskande har jag använt mig av min teoretiska kunskap och min praktiska erfarenhet, men också av litteraturstudier.

Mitt intresse för organisatorisk arbetsmiljö väcktes genom studier i organisering och ledning. Dels genom min grundutbildning som civilekonom 1987–1991 där min inriktning var organisation och ledarskap, dels genom studier i arbetsorganisation och arbetspsykologi där arbetets påverkan på individen var i centrum. Anledningen till att mitt intresse för organisering och ledning utvecklades till ett intresse för organisatorisk arbetsmiljö var att jag under ett år (2000–2001) var praktikant hos Monica Hane, docent i tillämpad psykologi. Monica Hane har arbetat med psykosociala arbetsmiljöfrågor sedan 1970-talet och var under den aktuella perioden involverad i ett utvecklingsarbete vid Yrkesinspektionen i Örebro (nuvarande Arbetsmiljöverket). Syftet med arbetet var att utveckla metoder för att inspektera det som då kallades ”den moderna ohälsan”, vilket inkluderade olika grader och former av utmattning och psykisk ohälsa. Mina kunskaper inom ledning och organisering fick därigenom inriktning på hur organisering och ledning påverkar arbetsmiljön och de som berörs av den.

Jag har sedan dess på olika sätt arbetat med organisatorisk arbetsmiljö. Ibland som anställd på en personalavdelning (kommunal verksamhet), ibland som konsult i egen firma. Arbetsuppgifterna respektive uppdragen har ibland kallats utredning, ibland utvärdering, kartläggning eller organisationsöversyn, men i grund och botten har de alla handlat om organisatorisk arbetsmiljö i bemärkelsen att arbetet har bestått i att generera underlag om en situation, göra en bedömning av den samt föreslå potentiella steg framöver.

Mina erfarenheter av att arbeta med psykosociala och organisatoriska arbetsmiljöfrågor har landat i att jag har gjort ett antal ställningstaganden som rör organisatorisk arbetsmiljö. Det är ställningstaganden som påverkar vad jag förmår uppmärksamma i en situation, vad jag ser som relevant att lyfta upp och hur jag väljer att formulera mig, eller med andra ord: vilka diskurser jag befinner mig i relaterat till fenomenet organisatorisk arbetsmiljö. Innan studien påbörjades var några centrala ställningstaganden följande:

- Organisatorisk arbetsmiljö är detsamma som verksamheten. När verksamheten planeras och bedrivs genereras den organisatoriska arbetsmiljön.
- Sociala fenomen – såsom organisatorisk arbetsmiljö – är interaktiva och komplexa till sin karaktär.
- Människor är tolkande och väljande. Det innebär att en situation är ett resultat av många människors tolkningar, ställningstaganden och handlingar.

Ställningstagandena har inte förändrats under studiens gång. De har dock utvecklats, stabiliserats och tydliggjorts. I alla fall för mig själv. Jag återkommer därför till dem i kapitel 16.

Chefer, medarbetare, HR, arbetsmiljöombud på enskilda arbetsplatser: I Steg 3/Cykel 1–3 har 18 fokusgrupper genomförts på totalt tio arbetsplatser och tio bedömningar av den organisatoriska arbetsmiljön har genomförts med hjälp av den diskursiva ansatsen. Vid samtliga tillfällen utom ett har (minst) en återkoppling med respektive arbetsplats genomförts. Återkopplingen har bestått av en presentation av underlag och bedömning samt därefter dialog om både bedömning och process med de närvarande. De som deltagit i återkopplingarna har vid något tillfälle varit en grupp av endast chefer, vid något tillfälle endast av HR-representanter, mer ofta med både chefer, medarbetare och HR. Vid ett tillfälle genomfördes återkopplingen i samband med ett möte med en samverkansgrupp.

Arbetslivs- och arbetsmiljöforskare, formella sammanhang inom akademien: Textseminarier vid framförallt Företagsekonomiska institutionen, vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet och Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA) vid Malmö universitet samt doktorandkurser och doktorandworkshoppar på universitet och högskolor i Lund, Stockholm, Karlstad, Göteborg och Ålborg, har erbjudit många tillfällen

till analys, reflektion och diskussion. Till detta kommer presentationer vid vetenskapliga konferenser både nationellt och internationellt.

Arbetsmiljöexperter, formella sammanhang utanför akademien: Till den här gruppen räknar jag, av mig, inom studien arrangerade tillfällen, vars enda syfte har varit att presentera och diskutera forskningsresultaten. Detta har gjorts vid tio tillfällen under processen. Det har varit grupper med HR-personal, fackliga representanter, arbetsmiljöombud, företagshälsor och arbetsmiljöinspektörer.

Erfarna kollegor, informella sammanhang: Under åren har jag upparbetat ett nätverk av professionella kontakter inom arbetsmiljöområdet som jag vid ett flertal tillfällen använt för att presentera, diskutera och analysera studiens resultat.

Övriga arbetsmiljöinitierade och andra engagerade: Hit räknar jag de tillfällen där jag har blivit inbjuden att presentera min forskning och därigenom fått möjlighet att ta del av andras reflektioner och reaktioner på resultaten. Enskilda individers återkoppling vid personlig kontakt eller via e-post räknas också hit. Jag har också, vid sidan av forskningsprojektet, haft förmånen att utbilda andra i det diskursiva angreppssättet och därigenom fått ta del av synpunkter från personer som har haft för avsikt att omsätta det i praktisk handling i form av bedömningar av organisatorisk arbetsmiljö. Tillfällena i denna kategori har bestått av relativt få deltagare där en mer ingående diskussion av modellen, samt överväganden och svårigheter förknippade med tillämpningen av den, har varit möjlig.

Trovärdighet genom relevans, transparens och reflexivitet

DBR används i den här studien som metod för att dels undersöka och utvärdera en diskursiv ansats, dels utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö som ska kunna tillämpas av såväl forskare som praktiker i deras vardag. Modellen måste därför utformas så att den både kan omsättas och tillämpas i en daglig arbetsmiljöpraktik, men också bedömas vara ”god forskning”. Vad god forskning är kan man dock ha olika syn på.

Diskussioner om utmaningar rörande kvalitetskriterier specifikt förknippade med DBR har ofta sin grund i en positivistisk forskningstradition, eftersom DBR uppstod i en sådan vetenskapstradition. Utmaningar som tas upp är bland

annat frågor rörande validitet och reliabilitet. Exempel på utmaningar är att DBR, i jämförelse med att forska genom att utföra pedagogiska experiment i laboratorium med kontrollerbara betingelser, gör det omöjligt att isolera enskilda variabler och att det finns många variabler som inte är möjliga att kontrollera (Dede, 2004; Collins, Joseph & Bielaczyc, 2004; Wang & Hannafin, 2005) och att forskaren genom sin blotta närvaro och ibland även genom aktivt engagemang i situationen påverkar situationen och resultatet (Dede, 2004).

En annan utmaning är att komplexiteten i respektive situation gör att en modell eller ett arbetssätt aldrig kan utföras exakt på samma sätt. Utvecklade artefakter baserade på förhållandena i en specifik miljö riskerar därmed att inte kunna tillämpas i andra situationer, vilket kan försvåra arbetet att få fram generaliserbara teorier och modeller (Dede, 2004). Komplexiteten i en interaktiv praktik gör det också svårt att jämföra olika versioner av den beforskade artefakten eftersom det är svårt att veta vad som påverkar resultaten (Bell, Hoadley & Linn, 2004). Att inte kunna isolera enskilda variabler gör att DBR-studier ofta genererar stora mängder data (Dede, 2004; Collins, Joseph & Bielaczyc, 2004). Urval rörande vad som uppfattas som intressant, vad som rapporteras, vad som inte rapporteras och på vilket sätt det rapporteras blir därmed också viktiga kvalitetsaspekter (Dede, 2004). Utmaningarna emanerar från ett behov hos många av DBRs förespråkare att kommunicera med ett positivistiskt lagt forskarkollektiv. Med den kunskapssyn som den här avhandlingen baseras på är de utmaningar som nämns snarare grundförutsättningar för det fenomen som avses att studeras.

Oavsett vilken sorts studier som genomförs eller vilket forskarkollektiv man vill kommunicera med är frågor rörande reliabilitet, validitet, generaliserbarhet och forskarens förståelse och bias däremot viktiga att ta hänsyn till. De kvalitetskriterier som varit styrande för arbetet i den här studien är relevans, transparens och reflexivitet, kriterier vars syfte är att bidra till det övergripande kvalitetskravet för all forskning – övertygande argumentation (Silverman, 2006:271ff).

De tre kriterierna är valda för att tillsammans motsvara kraven på reliabilitet, validitet och generaliserbarhet, tre begrepp som får olika betydelser beroende på vilken sorts fenomen man beforskar och med vilka metoder. Reliabiliteten – är resultaten pålitliga? – stärks genom att forskningsprocessen görs så transparent som möjligt, till exempel i samband med rapportering och beskrivning av de valda teoretiska perspektiven, hur detta påverkar vad som ges uppmärksamhet i materialet och vad som kommer i skymundan (Silverman,

2006). Ett annat sätt att hantera reliabiliteten är, enligt Silverman, att sträva efter att falsifiera sina resultat genom att utsätta sina tolkningar för prövningar av olika slag i syfte att testa dess giltighet och relevans, dock inte för att pröva om de är sanna eller falska (jämför Popper, 1959). Att utsätta sina resultat för prövningar hanterar samtidigt frågan om validitet (Silverman, 2006).

Ett annat sätt att bedöma validiteten är på grundval av vad processen och forskningens resultat bidrar till, snarare än utifrån vilken metod man har använt för att ta fram den (Guba & Lincoln, 2005). Ett liknande resonemang om forskningens kvalitet för även Ellis (2004) som lyfter upp vad forskningen ”gör” med läsaren. Om forskningen (texten) kan underlätta för människor att kommunicera med sin omvärld eller erbjuder en möjlighet att förbättra människors situation bidrar forskningen till samhället på ett värdefullt sätt.

I studien byggs prövningar av resultaten in i processen genom att resultat löpande presenteras och diskuteras med aktörer av olika slag (se ovan). Genom att medvetet arrangera tillfällen där för mig okända personer deltar undviker jag att det bara är personer som är positivt inställda till studien som har möjlighet att delta i diskussionerna. Genom att se till att de personer som bjuds in till olika grupper är erfarna och kunniga inom arbetsmiljöfältet och aktivt arbetar med arbetsmiljöfrågor i sin vardag utsätts resultat och bedömningar för prövningar av olika slag.

Att arrangera flera tillfällen med olika sorters aktörer inom arbetsmiljöfältet gör att olika intressenter kan göra sina röster hörda och få sina perspektiv uppmärksammade: vad måste tas hänsyn till för att resultaten ska bli relevanta och användbara i dagens arbetsliv? Relevans, begriplighet och det generellt intressanta i de olika delarna av studien kan därigenom prövas, utvärderas och utvecklas. Studiens design bidrar därmed även till att stärka generaliserbarheten av studiens resultat.

Med generaliserbarhet menas i detta fall överförbarhet till andra situationer än de specifikt studerade. Det vill säga att andra kan känna igen sig i den empiriska situationen (att det skulle kunna hända) eller förstå något om den eller andra situationer, genom den tolkning som görs (Silverman, 2006) eller som Alvesson & Sköldberg (1994:360) uttrycker det: god forskning bidrar till en kvalitativ annorlunda förståelse av den sociala verkligheten; den bryter mot det vanliga tänkta och får läsaren att tänka till och tänka om. Detta ligger också i linje med vad Davis (1971) argumenterar för borde vara en av grunderna för att bedöma

forskning, nämligen om den är intressant, det vill säga att den inte anses som absurd, irrelevant eller självklar av sin publik.

Även om jag som forskare har direkt inverkan på de bedömningar (tolkningar) och slutsatser som presenteras i avhandlingen är den modell som utvecklats genom processen inte konstruerad så att den genererar en specifik bedömning. Olika forskare och bedömare kan använda modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö baserat på helt andra grundantaganden, ställningstaganden och kunskaper. Framtida bedömningar baserade på modellen behöver därför inte heller bara röra sig inom de två sorters faktorer som formuleras i avhandlingen (kapitel 14).

Oavsett vilka grundantaganden som ligger till grund för ens tolkningar behöver tolkningar – vad de baserar sig på och vilken sorts samhälle (eller verksamhet) de bidrar till – vara möjliga att diskutera, därför är transparens och reflexivitet är viktigt. Detta gäller inte bara för studiens genomförande utan även för den bedömningsmodell som utvecklas genom studien: På vilka grunder görs bedömningen? Är bedömningar och rekommendationer relevanta, begripliga och hjälpsamma i den lokala situationen? Vilka diskurser behöver problematiseras? Vilka alternativa diskurser skulle kunna användas? Vad får de för konsekvenser? och så vidare. Vikten av att problematisera sina egna bedömningar och kanske framförallt att sätta dem i relation till karaktären på det arbete som bedrivs på den aktuella arbetsplatsen har därför fått ett eget kapitel i avhandlingen (kapitel 13).

Alvesson & Sköldberg (1994) lyfter fram reflexiviteten som ett kriterium för god forskning. Det vill säga en hög grad av medvetenhet kring forskandet som en tolkande process och att man som forskare påverkar tolkningsprocessen genom sina egna mer eller mindre medvetna tolkningsramar. Enligt Alvesson & Sköldberg (ibid) finns det inga enkla tekniker att förlita sig på utan avgörande är att reflektionen utgår från och anpassas till de egna personliga förutsättningarna liksom till forskningsuppgiften, vilken i sin tur bestäms av vad man tidigare är inläst på. Reflektionen är således en oändlig process. Att hela tiden på olika sätt problematisera sina olika val skulle troligen göra texten både extremt lång, ogenomtränglig och mestadels ointressant. Fokus i texten skulle också riskera att hamna på forskaren istället för på det fenomen man tänkt sig att studera.

I den här studien är forskarens subjektivitet en grundförutsättning då det är forskarens egen praktik som genererat forskningsfrågan. De bedömningar av

det empiriska materialet som redovisas i avhandlingen är oundvikligen ett resultat av att det är just jag som gör bedömningarna. De är baserade på vad jag genom mina erfarenheter, kunskaper och ställningstaganden förmår uppmärksamma i materialet. En annan person med andra erfarenheter, kunskaper och ställningstaganden gör troligen andra bedömningar, eller liknande bedömningar men med andra formuleringar, hänvisningar till annan forskning, nyttjande av andra metaforer och så vidare.

För att hantera detta faktum – att forskaren är en oundviklig del av forskningens resultat – väljer jag att redovisa inte bara analyser och bedömningar utan även det empiriska materialet. Detta gör det möjligt för varje läsare att dels se grunderna för de tolkningar som görs, dels att själv göra alternativa tolkningar, protestera eller kritisera.

Reflexiviteten hanteras också genom att studien inte gör anspråk på att fullständigt förstå en situation, utan genom att mycket tydligt markera att detta är ett – av många möjliga – sätt att bedöma en situation. Möjligheterna för läsaren att se det empiriska materialet, analyserna och slutsatserna som tolkningar av vår verklighet bidrar till läsarens möjlighet att löpande ta ställning till de olika valen och tolkningarna. Studien förstärker därmed genom sin design en icke-totalitär syn på ”verkligheten”.

Sammanfattningsvis kan sägas att studien med utgångspunkt i de tre kvalitetskriterierna relevans, transparens och reflexivitet avser att hantera frågor om reliabilitet, validitet och generaliserbarhet och att dessa kriterier genomsyrat inte bara genomförandet av studien, utan även avhandlingen och den bedömningsmodell som utvecklats genom studien.

5. En diskursiv ansats

De olika definitionerna av diskurs gör att det finns många sätt att analysera ett fenomen med en diskursiv ansats. Några exempel är **grounded theory** (Glaser & Strauss, 1967) som går ut på att utifrån en nära studie av språkliga data skapa kategorier av händelser, villkor, konsekvenser, interaktioner strategier med mera och därigenom skapa teori, snarare än att tillämpa teori på data.

Retorisk analys går ut på att studera hur ett argument konstrueras och vilken roll olika språkliga verktyg såsom metaforer, ironi, liknelser, spelar (Palmer, 1969; Gill & Whedbee, 1997). **Hermenutik** går ut på att försöka tolka vad författaren har haft för intentioner med sin text (jämför studier av bibeln, koranen eller andra religiösa texter) och lägger då även stor vikt vid det sammanhang, den historiska tidpunkt, i vilken texten har producerats (Palmer, 1969; Ricoeur, 1991). **Narrativ analys** fokuserar på texten i sig och den berättelse som träder fram – vilka aktörer, platser, intriger lyfts fram (Polkinghorne, 1987; Czarniawska, 2004). **Innehållsanalys** (content analysis) används för att analysera stora textmassor för att exempelvis studera när begrepp började användas, var, i vilka sammanhang och vilken mening de givits (Berelson, 1952). **Semiotik** studerar tecken (signs) och hur de används för att skapa mening åt det de betecknar (de Saussure, 1959).

De diskurstraditioner som varit en inspiration för den här studien är framförallt foucaultiansk diskursanalys men även kritisk diskurs analys (CDA). CDA har sina rötter i samtalsanalys (CA). Jag börjar därför genomgången med en kort introduktion till den för att därefter övergå till diskursanalys (DA), CDA och Foucaultiansk diskursanalys.

Samtalsanalys

Samtalsanalys, CA (conversation analysis), fokuserar på det vardagliga, naturligt förekommande språket och hur man genom språket i interaktion med andra åstadkommer en social ordning. Kontexten, det sammanhang i vilken språket utövas, är därmed av ganska begränsat intresse i meningen att den kontext som är av intresse är de språkliga handlingar som är i direkt anslutning till det man är intresserad av: enkelt uttryckt den föregående talhandlingen. CA är språknära och det empiriska material som används för analys behöver därför ha en hög grad av noggrannhet. Exakta utskrifter av språkliga interaktioner, inklusive pauser, suckar, ljud och annat är därför centralt.

CA är sprunget ur etnometodologin (Garfinkel, 1967) som syftar till att förstå vilka metoder människor använder för att skapa en social ordning. Några centrala begrepp inom CA är turtagning och preferensorganisering (Bryman, 2008). Turtagning är grundläggande för ett samtal och den demonstrerar de gemensamma koder som finns för hur ett samtal går till, exempelvis hur vi markerar att ett uttalande (en tur) slutar och när det är möjligt för den andre att svara (nästa tur).

Med preferensorganisering avses hur man på responsen kan märka vad som vore det föredragna svaret eftersom det inte behöver motiveras. Om man får en inbjudan och svaret är ja behöver det inte motiveras, men om man avser att tacka nej behövs det. Därigenom kan man förstå vad det föredragna svaret är men också hur det hanteras för att ha en fortsatt god relation med den som bjuder in. Detta är bara några exempel på analytiska begrepp inom CA men de åskådliggör hur språknära analyserna är och hur snävt begreppet kontext är i CA. Att göra analyser av den organisatoriska arbetsmiljön baserat på CA riskerar därför att utesluta stora delar av det som omfattas av begreppet organisatorisk arbetsmiljö.

Diskursanalys

Diskursanalys, DA, skiljer sig från samtalsanalysen, CA, genom att den införlivar fler kommunikativa element än naturligt förekommande tal, samt kopplar kommunikerandet till en större kontext. DA är därför inte heller lika fokuserad på det exakta talet: när, av vem, i vilken ordning, exakt ordalydelse, pauser etcetera, utan av diskurs som social praktik; hur diskursen konstituerar världen, hur vi genom språket formar det fenomen eller det objekt vi pratar om. En diskursanalytiker är mer uppmärksam på de bakomliggande diskurser som styr hur texter och yttranden formas, än hur språket struktureras eller hur det strukturerar vår språkliga praktik (Foucault, 1993/1971; Fairclough, 2003; Potter & Hepburn, 2007).

DA kan definieras och användas på många sätt men det finns några gemensamma drag som dominerar den sorts DA som är vanligast inom samhällsvetenskaplig forskning (Bryman, 2008:500; Svensson, 2019). Ett drag är att den är anti-realistisk, det vill säga de ord vi använder för att beskriva ”verkligheten” är inte detsamma som verkligheten. Ett annat är att den är konstruktivistisk, vilket innebär att det språk vi använder när vi formulerar våra erfarenheter formar den sociala verkligheten.

Kritisk diskursanalys

En särskild gren inom det diskursanalytiska fältet är kritisk diskursanalys (Critical Discourse Analysis, CDA) (Fairclough, 1993; 1995; 2003). Inom CDA är man främst intresserad av hur diskurserna producerar makt, ideologier och identiteter och därigenom formar samhället. CDA knyter samman de samhälleligt inriktade diskursanalyserna med de textnära lingvistiska metoderna såsom samtalsanalys (Laclau & Mouffe, 1985; van Dijk, 1993; Wodak & Meyer, 2009).

En språklig aktivitet analyseras inom CDA utifrån tre nivåer: 1) texten i sig; det som faktiskt sägs, den struktur som används för att säga det och den mening det skapar, 2) den diskursiva praktiken; hur texter produceras, distribueras och konsumeras och 3) den sociokulturella praktiken, det vill säga den sociala kontext inom vilket den diskursiva aktiviteten äger rum (Grant, Hardy, Osrick & Putnam, 2004:11; Svensson 2019). En annat vanligt begrepp inom CDA är intertextualitet (Kristeva, 1966; Fairclough, 1992) med vilket menas hur den text som analyseras refererar till andra historiska eller samhälleliga texter (diskurser). Fairclough argumenterar också för att det diskursiva perspektivet har blivit allt viktigare eftersom vi i ett kunskaps- och informationssamhälle styrs av diskurser. Det blir därför allt svårare att förstå världen och hur den blir till om man inte förstår hur språket och den språkliga praktiken fungerar (ibid:203).

CDA är inte en specifik metod eftersom varje studie behöver sätta samman sin egen variant av analytiska verktyg för att studera det fenomen man är intresserad av. Fairclough (2003) redogör ändå för en övergripande bild över hur en analys kan gå till. Metodiken skiljer sig inte från annan kritisk samhällsforskning men har fokus på de diskursiva aspekterna. Den innehåller fem steg:

1. Utgå från ett faktiskt, praktiskt, samhälleligt problem eller fenomen. Detta eftersom syftet med CDA är att bidra till samhällelig förändring genom ökad medvetenhet hos aktörerna.
2. Analysera varför problemet inte redan är löst genom att analysera de praktiker inom vilket det uppstår, de ingående diskurserna samt hur de relaterar till varandra och till andra omständigheter i situationen. Syftet är att förstå hur problemet uppstår och hur det är kopplat till hur det sociala livet är ordnat/ordnas.
3. Vad finns det för hinder för att lösa problemet? Är det någon som vinner på att det inte löses eller förlorar på att det löses?
4. Utforska sätt att komma runt eventuella hinder.

5. Utöva självreflexivitet – över rollen som forskare/bedömare, den egna positionen och hur det påverkar analyserna men också över analyserna som sådana; vad bidrar forskningen till för samhälle?

Foucaultiansk diskursanalys

Det diskursiva anslaget i den här avhandlingen är, som tidigare nämnts, framförallt inspirerat av Michel Foucault. Inte ens Foucault använder sig av en entydig definition av begreppet diskurs. Han skriver själv att han snarare har bidragit till dess olika betydelser (Foucault, 1972).

Att tillämpa diskursanalys i Foucaults anda är inte en specifik metod för analys, det är snarare att analysera fram diskurserna (Czarniawska, 2014). Foucaultinspirerad forskning fokuserar ofta på hur olika diskurser har växt fram, institutionaliserats och styr, formar och begränsar hur vi ser på världen samt de effekter det får eller på vad dessa processer därmed har uteslutit: vilka idéer fick inte acceptans, vilka människor och institutioner blev uteslutna, det vill säga vilka fick inte vara med och forma diskursen (se exempelvis Foucault, 2010/1961; Foucault, 2017/1975).

Diskursanalys är således inte en specifik metod, oavsett om man väljer CDA eller en mer foucaultiansk ansats. Varje fenomen, varje studie måste formas efter de omständigheter och de syften respektive studie har (Prichard, Jones & Stablein, 2004). Willig (2013) beskriver dock hur man kan gripa sig an en Foucault-inspirerad diskursanalys. Willig, som forskar inom psykologi, är inte fokuserad på de genealogiska aspekterna av Foucaults arbete utan beskriver en process i sex steg som fokuserar på det människor säger och vad det gör med de människor och den värld i vilken det sägs (vad som konstrueras), men också vad det säger om den värld i vilket det sägs (vad konstruerar). De sex stegen är i korthet:

- Steg I syftar till att identifiera de olika sätt som det fenomen man är intresserad av konstrueras, oavsett om detta sker direkt eller indirekt.
- Steg II fokuserar på skillnaderna mellan de olika diskursiva konstruktionerna och syftar till att knyta de olika lokala diskursiva konstruktionerna till större, mer allmängiltiga, diskurser i samhället.
- Steg III har fokus på vad de diskursiva konstruktionerna åstadkommer i den kontext de används. Var förläggs exempelvis makt och skuld och hur begränsar och möjliggör det olika sorters handling?

- Steg IV fokuserar på personernas subjektposition. Vilka rättigheter och skyldigheter medför respektive diskurs för de berörda? Vilken position pratar de utifrån?
- Steg V fokuserar på relationen mellan diskurs och praktik. Genom de diskursiva konstruktionerna och subjektpositionerna begränsas och möjliggörs både vem som får säga något och vad som kan sägas. Detta i sin tur gör vissa praktiker mer möjliga än andra.
- Steg VI fokuserar på relationen diskurs och subjektivitet. Hur påverkar de diskursiva konstruktionerna subjektpositioner och praktiker, tankar, känslor och erfarenheter?

Diskursanalys och arbetsmiljö

Diskursanalytiska metoder är inte särskilt vanliga inom arbetsmiljöforskningen och jag har inte funnit någon studie som använder diskursanalys för att bedöma själva arbetsmiljön. Ett exempel på tillämpning av diskursanalys inom arbetsmiljöforskning är att analysera diskursen om ett särskilt fenomen inom arbetsmiljöfältet. Exempel är projektledardiskursen och hur det påverkade arbetssituationen (Lindgren, Packendorff & Sergi, 2014); policydokument och hur de produceras (Dougherty & Goldstein Hode, 2016); vad som konstrueras som ”anständigt arbete” (Di Ruggiero, Cohen, Cole & Forman, 2015); hur synpunkter kring arbetsmiljö hanteras och hur detta kan kopplas till kön och ålder (Curtis Breslin, Polzer, Maceachen, Morrongiello & Shannon, 2007).

Ett annat sätt att använda sig av diskursanalytiska verktyg är att jämföra hur olika diskurser, exempelvis samhälleliga, vetenskapliga och organisatoriska, förhåller sig till varandra. Ett exempel är hur olika diskurser om flexibilitet i arbetslivet samspelar. Å ena sidan flexibilitet som en positiv faktor som gör det möjligt att förlägga sin arbetstid när som helst och bidra till förmågan att skapa balans i livet, och å andra sidan flexibilitet som en negativ faktor som bidrar till ökad intensitet i arbetet som gör det svårt att inte arbeta för mycket (Maceachen, Polzer & Clarke, 2008).

Ett annat exempel är hur den samhälleliga diskursen om balansen mellan arbete/övrigt liv ser ut jämfört med hur diskursen om detta låter på en arbetsplats och vilken effekt det får för möjligheten och förmågan att i praktiken skapa balans mellan arbete och övrigt liv (McDonald, Townsend & Wharton, 2013). Ett tredje exempel är när diskursen i skriftliga dokument jämförs med

den muntliga diskursen bland anställda rörande mobbning på arbetsplatsen, hur det uppstår, hur det kan hanteras och förebyggas (Johnson, 2015).

Det finns även exempel på studier som inkorporerar diskurs och diskursanalys i själva arbetsmiljön. Ett exempel är en analys av en samhällelig diskurs kring lärares resiliens (i artikeln definierat som "bouncing back despite adversity") som verktyg för att motverka att lärare slits ut eller lämnar yrket. Studien visar på att diskursen som var tänkt att bidra till ökad förmåga att hantera de utmaningar lärarna möter även kan bidra till försämrad arbetssituation genom att fokus hamnar på lärarnas resiliens snarare än att försöka motverka de förutsättningar och förhållanden som leder till behovet av ökad resiliens (Price, Mansfield & Mcconney, 2012).

Ett annat exempel är en interventionsstudie som jämförde en grupp, där arbetsledaren aktivt påminde om arbetsmiljö och säkerhetsfrågor varje dag, med en kontrollgrupp där detta inte medvetet gjordes, och hur detta påverkade säkerhetsklimat, samarbete, uppfattningar om arbetsbelastning, med mera (Zohar & Polachek, 2014).

Begreppet diskurs och diskursiv ansats i den här avhandlingen

Av genomgångarna i kapitel 3 och 5 framgår det att begreppet diskurs och diskursiv ansats kan användas för att beteckna många olika fenomen och olika nivåer av diskurs. Det gör begreppet användbart men det finns också risk för missförstånd om begreppet används för att beteckna olika saker, om det inte av sammanhanget är kristallklart vilket fenomen som avses betecknas. I fortsättningen kommer därför begreppen att i denna avhandling användas på följande sätt:

Begreppet *diskurs* används för att beteckna den/de tankesystem/logiker varifrån argumenten i ett samtal hämtas. Begreppet diskurs betecknar i dessa fall ett sammanhållet tankesystem som finns även utanför den enskilda arbetsplatsen, exempelvis en byråkratisk diskurs.

Begreppet diskurs skulle även vara en korrekt term för att beteckna de manifestationer av den lokala diskursen som (re)produceras i samtalen i fokusgrupperna. För att undvika missförstånd benämns dessa representationer av lokala diskurser istället med begreppen empiriskt material, bedömningsunderlag eller referat. Dessa tre begrepp betecknar samtliga de

texter som är det skriftliga resultatet av fokusgruppssamtalen. Skillnaden i benämning beror på vilken funktion fokusgruppstexten har i den aktuella kontexten.

En diskursiv ansats avser det angreppssätt för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö som utforskas – och som utvecklas – genom studien. Den diskursiva ansats som är resultatet av studien är den modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö som presenteras i de följande kapitlen.

Resultat

6. Modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats

Två syften vävs samman

Det övergripande syftet med studien är att bidra till kunskap inom området organisatorisk arbetsmiljö. Studiens specifika syfte är tudelat: att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma och hantera organisatorisk arbetsmiljö, samt, eftersom ansatsen visat sig fruktbar, utveckla en modell för att bedöma och hantera organisatorisk arbetsmiljö.

De två syftena har studerats parallellt, men med olika tyngdpunkt under processen. I början (Steg 3/Cykel 1) låg tyngdpunkten på att undersöka om en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö skulle kunna uppmärksamma något som är relevant, men ändå annorlunda än redan existerande modeller och teorier. En grundidé om tillvägagångssätt fanns och tillämpades i arbetet med att generera empiriskt material redan i Cykel 1, men det var inte förrän inför arbetet i Cykel 2 som fokus inriktades på att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Detta eftersom det var först när den diskursiva ansatsen visade sig fruktbar som det blev meningsfullt att utforska hur det praktiska bidraget skulle kunna se ut.

Som ett första steg utarbetades Diskursiv skyddsron I, men allteftersom studien fortskred blev behovet av att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats allt tydligare. *En diskursiv ansats* var inte tillräckligt precist för att kunna omsättas och tillämpas i praktiskt arbetsmiljöarbete. Studien visade också att de faktorer som redovisades i Diskursiv skyddsron I inte var de enda faktorer som kunde uppmärksammas. Studiens specifika syfte utkristalliserade sig efterhand till att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. I Cykel 3 har fokus på de två syftena varit jämnt fördelade och i Steg 4 (reflektion och utarbetande av designprinciper) har tyngdpunkten legat på att utveckla modellen och dess designprinciper.

I redovisningen av studiens resultat är ordningen den omvända. Det innebär att redovisningen börjar med en beskrivning av modellen för att därefter fokusera på de risk- och friskfaktorer som uppmärksammas genom studien. Detta för att tidigt i avhandlingen redogöra för på vilket sätt de empiriska materialen

(bedömningsunderlagen), analyserna och bedömningarna har genererats. Modellen beskrivs översiktligt i det här kapitlet. En mer ingående redogörelse av de olika stegen görs i de efterföljande kapitlen.

I resultatkapitlen behandlas tre av studiens fyra delfrågor:

- **Vilken sorts underlag behövs för att göra en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats?** Frågan behandlas i kapitel 7 där överväganden och ställningstaganden rörande proceduren för att generera ett relevant empiriskt material/bedömningsunderlag beskrivs, samt i kapitel 8 som illustrerar hur man kan gå till väga för att identifiera de diskurser som styr organiserandet.

Kapitel 7 är också ett diskussionskapitel där den metod som utvecklats och tillämpats för att generera empiriskt material diskuteras i förhållande till aktuell litteratur inom området.

- **Vilken sorts organisatoriska arbetsmiljöfaktorer kan uppmärksammas med en diskursiv ansats?** De risk- och friskfaktorer som uppmärksammats genom studien beskrivs i kapitel 9 samt fallbeskrivningarna i kapitlen 11 och 12. En diskussion avseende vad det är för sorts risker som uppmärksammats genom studien förs i kapitel 14.

Kapitel 13 kompletterar redovisningen av risk- och friskfaktorer och visar dels på behovet av att inkludera arbetets karaktär i bedömningen, dels på behovet av reflexivitet i bedömningsarbetet.

- **Vilken sorts interventioner är kongruenta med en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö?** Resultat som rör denna delfråga redovisas i kapitel 10.

Modellen i översikt

Ambitionen har varit att utveckla en modell baserad på vetenskapliga kvalitetskrav och som ska kunna anpassas efter förutsättningarna i respektive situation. Detta för att modellen ska vara möjlig att tillämpa i såväl fortsatta vetenskapliga studier som i en daglig arbetsmiljöpraktik. De kvalitetskriterier som genomsyrat arbetet med studien i sin helhet – trovärdighet genom relevans, transparens och reflexivitet (se kapitel 4) – har därför också varit kvalitetskriterier för den modell som utvecklats.

Redovisningen av modellen syftar till att underlätta för andra att omsätta modellen i sin praktik. Fokus i presentationen av modellen ligger därför på att beskriva designprinciperna i form av erfarenheter och överväganden snarare än exakta regler för hur och när de olika delarna i processen ska göras. Detta för att den som vill tillämpa modellen ska kunna anpassa den till den situation denne befinner sig i, vilket är en av grundprinciperna i designbaserad forskning (DBR) (Brown, 1992; Collins, 1992; DBRC, 2003; Reeves, Herrington & Oliver, 2005; Wang & Hannafin, 2005). Stegen i modellen är desamma oavsett på vilken arbetsplats eller studie man tillämpar den, men lösningarna för genomförandet varierar beroende på situation, vad man är intresserad av att studera, hur mycket tid eller andra resurser som finns till förfogande och de människor som berörs.

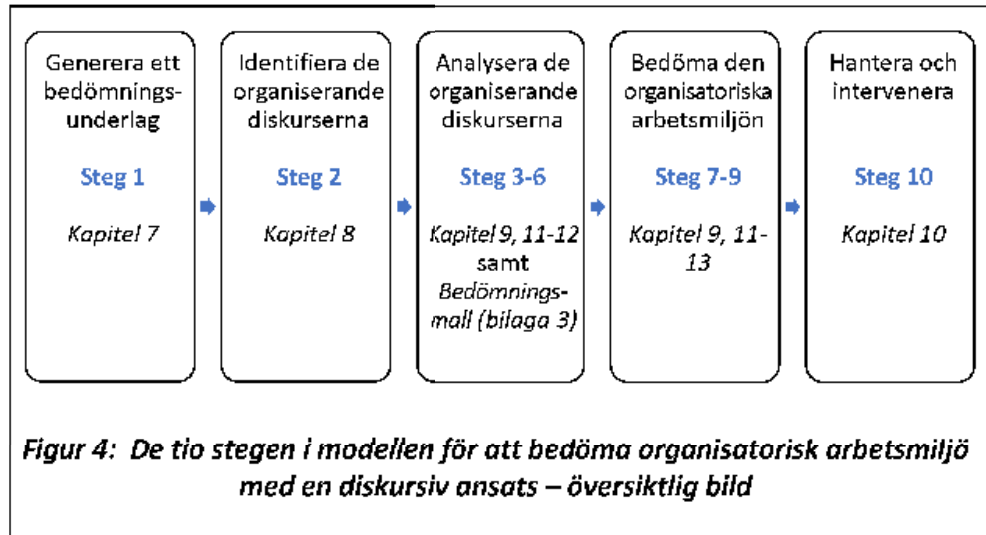
Redogörelsen för diskursbegreppet och diskursanalytiska modeller visar att varken diskurs eller diskursanalys är exakta begrepp och att varje studie måste anpassa den diskursiva ansatsen till de omständigheter som råder i respektive studie och till det fenomen man vill studera. Den modell som blivit resultatet av studien i den här avhandlingen har tio steg. Modellen är en utveckling av den av Foucault inspirerade process i sex steg som Willig (2013) beskriver för att göra en diskursiv analys (se kapitel 5).

Nedan beskrivs en översikt över modellens tio steg. I de nästkommande kapitlen redovisas de olika stegen mer detaljerat. Modellens tio steg redovisas i den ordningsföljd de beskrivs nedan med undantag för återkopplingen (Steg 8–9) som beskrivs i samband med hur man genererar ett relevant empiriskt material (Steg 1). Under studiens gång har tre arbetsmaterial utarbetats för att underlätta tillämpningen av studiens resultat. Ett av dem är en bedömningsmall (bilaga 3) som innehåller ett antal frågor man som bedömare kan ställa sig som hjälp i arbetet med att analysera det empiriska materialet och för att kunna bedöma risk- och friskfaktorer i den organisatoriska arbetsmiljön. Som i många processer är gränsen mellan olika steg inte kristallklar. Analys, bedömning, generering av empiriskt material och interventioner sker parallellt. Även om modellen presenteras som ett antal steg i en viss ordning är det i den praktiska tillämpningen snarare en fråga om olika delar i en process, en process som har en viss riktning och momentum men där det ibland är flera steg som arbetas med parallellt och där man ibland kan behöva backa för att komma framåt.

De tio stegen i modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats är:

1. **Generera empiriskt material/bedömningsunderlag** varigenom det blir möjligt att identifiera de organiserande diskurserna.
2. **Identifiera de organiserande diskurserna** genom att ställa frågor till det empiriska materialet: Vad gör det rimligt att säga eller göra så här? Med vilken logik kan det rättfärdigas? Varför är vissa lösningar rimliga, möjliga och önskvärda och varför är andra inte det? (*Steg I & II i Willigs procedur*)
3. **Renodla respektive diskurs.** Om bara diskurs X fick bestämma lösningen på de problem de säger sig ha på arbetsplatsen, vilken sorts lösning skulle det innebära? Gör så för varje identifierad diskurs.
4. **Jämför de olika lösningarna och analysera hur de samspelar.** Drar de åt samma håll? Stärker de varandra? Motverkar de varandra? Krockar de? (*Steg III i Willigs procedur*)
5. **Vad skapas det för situationer** på grund av hur de olika diskurserna påverkar organiserandet? På vilket sätt bidrar diskurserna och deras samspel till att det blir lättare eller svårare att göra ett väl utfört arbete? Generar diskursernas samspel exempelvis dilemman, konflikter, motstridigheter, engagemang eller förmåga? (*Steg V i Willigs procedur*)
6. **Vilken bild av de berörda skapas** genom diskurserna? Hur förutsätts de berörda agera för att passa in i organiserandet? Vem får makt att göra något åt situationen? Vad gör det med de berörda? Hur kan det kännas att vara en del av en sådan här situation? (*Steg IV & VI i Willigs procedur*)
7. **Bedömning av risk- och friskfaktorer i den organisatoriska arbetsmiljön.** Vad är det som kan bedömas vara sunt respektive mindre sunt (risk- och friskfaktorer) i de situationer som kan uppstå, och på vilka grunder?
8. **Återkoppla till bedömningsunderlaget.** Är analyserna relevanta för att förstå de frustrationer och glädjeämnen som ges uttryck för? Är analyserna relevanta och realistiska i förhållande till den verksamhet som bedrivs?
9. **Återkoppla till arbetsplatsen.** Dels för att pröva om analysen är relevant, begriplig och hjälpsam för de berörda, dels för att få ytterligare ett tillfälle att generera empiriskt material/ bedömningsunderlag: vilka reaktioner erhålls och vad säger det om vilka diskurser som är verksamma på arbetsplatsen? Återkopplingen stabiliserar bedömningsunderlaget men är också hjälpsamt för att förstå hur man kan formulera det man vill säga för att bli så lite missförstådd som möjligt
10. **Hantera och intervensera.** Vilka diskurser behöver uppmärksammas? Vilka behöver problematiseras? Behöver det introduceras andra diskurser? På vilket sätt och på vilka grunder kan man göra det?

I Figur 4 nedan ges en översiktlig bild över modellens tio steg samt vilka kapitel i avhandlingen som fördjupar sig i respektive steg. Fallbeskrivningarna i kapitlen 11 och 12 inkluderar alla tio steg.



7. Steg 1: Att generera relevant empiriskt material/bedömningsunderlag

Ett relevant empiriskt material/underlag för att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats är ett underlag där de diskurser som styr organiserandet av verksamheten har potential att bli synliga. I början av studien (Steg 3/Cykel 1) genomfördes både intervjuer och fokusgrupper för att generera empiriskt material. Det visade sig då att fokusgrupper hade en högre potential att synliggöra bakomliggande diskurser än individuella intervjuer. Nedan argumenterar jag därför för varför fokusgruppsamtal, för detta ändamål, är ett kvalitativt bättre empiriskt material än individuella intervjuer.

Därefter beskriver jag erfarenheter och överväganden som gjorts avseende att planera och genomföra fokusgrupper. Beskrivningen tar utgångspunkt i vanligt förekommande rekommendationer för hur fokusgrupper kan eller bör genomföras för att generera vetenskapligt trovärdigt empiriskt material. Redovisningen är ett sätt att tydliggöra att när fokusgrupper genomförs som en del i modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats blir några aspekter mer intressanta och en del mindre intressanta. Det gäller oavsett om det sker inom ramen för en vetenskaplig studie eller som en del av ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Modellen är utarbetad för att kunna användas både som en del av en vetenskaplig studie och som en del av ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Om man genomför en vetenskaplig studie i samarbete med en arbetsplats så har de olika aspekterna konsekvenser – dels för hur man kan genomföra studien, dels för de som berörs av studien. De val man gör påverkar kvaliteten på det empiriska materialet och, inte minst, möjligheterna att få till en fruktbar diskussion med de berörda om erfarenheter rörande process, resultat, interventioner med mera. Därmed påverkar de olika aspekterna också kvaliteten på studien som helhet. Det görs därför i beskrivningen av tillvägagångssätt, överväganden och erfarenheter ingen skillnad på ”forskare” och ”praktiker” (se även *Ingress* i avhandlingens inledning.) Inledningsvis, dock, en kort historisk introduktion till fokusgruppers användning inom samhällsvetenskaplig forskning.

Fokusgrupper och samhällsvetenskaplig forskning

Fokusgrupper har använts för att generera empiriskt material sedan 1920-talet (Morgan, 1997; Davis, 2017). En anledning var att man i början av 1900-talet alltmer började inse att individuella, strukturerade intervjuer sade mer om forskarens verklighetsuppfattning än den intervjuades, vilket ledde till mer av öppna frågor och mindre styrning från intervjuaren (Krueger & Casey, 2000). Gruppintervjuer blev ett sätt att minska intervjuarens makt över samtalet eftersom deltagarna kunde prata direkt med varandra. Samtalet blev därmed inte lika beroende av intervjuaren, varken som frågeställare eller som lyssnare.

Fokusgrupper användes i USA under andra världskriget för att studera hur människor uppfattade och reagerade på olika krigsbudskap (Morgan, 1997; 2018). De användes även en del inom organisationsforskning för att undersöka grupperns effektivitet (Barbour, 2007), men det fick ingen större spridning. 1956 skrev Merton, Fiske och Kendall boken *The Focused Interview* (Merton, Fiske & Kendall, 1990/1956) som sedan dess i princip har bildat modell för hur fokusgrupper genomförs inom samhällsvetenskaplig forskning. Detta trots att fokusgrupper inte började användas i någon större omfattning inom samhällsvetenskaplig forskning förrän under 1980-talet (Krueger & Casey, 2000). I perioden mellan andra världskriget och 1980-talet användes fokusgrupper mest inom kommunikation och marknadsföring för att efterhöra konsumenters åsikter om olika budskap, produkter, varumärken och fenomen. Ibland användes gruppintervjuer inom samhällsvetenskaplig forskning, men då för att det var enkelt att intervjua flera personer på samma gång, inte för att fokusgrupper i sig skulle kunna generera ett intressant material (Morgan, 1997).

Sedan 1980-talet har fokusgrupper blivit alltmer förekommande även i samhällsvetenskaplig forskning. Fokusgrupper rekommenderas ofta som en kompletterande metod för explorativa syften i början av en studie, till exempel för att komma fram till vilka frågor man ska ställa i en enkät, eller i slutet av en studie för att få en bättre förståelse för olika resultat (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001; Morgan, 2018).

Som enda datagenereringsmetod har fokusgrupper framförallt använts inom forskningsområden där man har velat komma till tals med marginaliserade eller utsatta grupper, exempelvis patienter (Marcell, Morgan, Sanders, Lunardi, Pilgrim, Jennings, Page, Loosier & Dittus, 2017; Lesnovska, Hollman Frisman, Hjortswang, Hjelm & Börjeson, 2017) eller minoriteter (Farmer-Hinton, 2008; Romeike, Abidi, Lechner & Oenema, 2016; Kook, Harel-Shalev & Yuval,

2019). Ett skäl som ofta anges för valet av fokusgrupper är att det har visat sig enklare för respondenterna att dela med sig av sina erfarenheter i en grupp av människor med liknande erfarenheter (Barbour, 2007). Ett annat är att själva aktiviteten, att delta i en fokusgrupp, kan ha en stärkande och frigörande effekt på deltagarna (empowerment) (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001; Barbour, 2007). Fokusgrupper används därför även ofta i forskning som syftar till social förändring (Ljunggren, Huang, Wang & Johansson, 2010) eller för forskning riktat mot samhälls- och policyutveckling (Horlick-Jones & Prades, 2015).

Materialet från fokusgrupperna används ofta inte på annat sätt än ”vanliga” intervjumaterial. Materialet har emellertid på senare tid alltmer uppmärksammats för dess interaktiva karaktär, i betydelsen att ett samtal i grupp genererar underlag för att studera interaktionen i sig; hur vi förhandlar, hur vi organiserar samtalandet, hur vi formar och uttrycker åsikter (se till exempel Puchta & Potter, 2004; Barbour, 2007; Kamberelis & Dimitriadis, 2013; Davis, 2017).

Det är just den interaktiva aspekten av fokusgrupper som gör dem värdefulla i det här sammanhanget. Det är dock inte den omedelbara interaktiviteten i gruppen som är av intresse utan att det som sägs är resultat av en interaktiv process. Ett samtal i en grupp med människor som har något gemensamt har en hög sannolikhet att vara en relevant representation av ”det gemensamma”. Oavsett om det gemensamma är en arbetsplats, en organisation, ett yrke, en position, en erfarenhet eller något annat. Det samtal som förs i en fokusgrupp har därmed en hög sannolikhet för att vara väldigt likt ”så som det normalt pratas” (”naturally occurrent talk”) om det fenomen man är intresserad av att studera (Kamberelis & Dimitriadis, 2013).

Fokusgruppsamtalens potentialer

Synliggör de organiserande diskurserna

De organiserande diskurserna är per definition sociala. När man vill analysera vilka diskurser som används i ett samtal om verksamheten och organiserandet av den, är ett underlag baserat på när berörda samtalar med varandra om det de har gemensamt ett kvalitativt bättre underlag än individuella intervjuer. En individuell intervju fokuserar på hur den enskilda personen väljer att formulera det som händer på arbetet och blir därmed ett svagare empiriskt underlag om man vill kunna identifiera de diskurser som styr organiserandet.

Ett argument som har framförts av deltagare under studien är att i en grupp kommer människor inte att vilja eller våga säga det som de verkligen skulle vilja säga. I det här sammanhanget har det snarare visat sig vara en fördel. Eftersom det finns en publik till utsagor och inlägg (de andra deltagarna i fokusgruppen) ökar sannolikheten för att var och en som yttrar sig gör det på ett sätt som man tror att de man kommunicerar med begriper eller accepterar, oavsett om man säger det för att verka duktig, låtsas som om allt är perfekt eller vill protestera mot det prat och det görande som försiggår på arbetsplatsen eller i fokusgruppen.

Den inbyggda självcensuren gör att de gemensamma diskurserna kring arbetet och dess organiserande har potential att bli tydliga. Det är utifrån dem som samtalet med största sannolikhet kommer att föras, även om alla i gruppen väljer att ljuga om sin situation. Spekulationer om varför det som sägs sägs – det vill säga eventuella tolkningar om enskilda personers intentioner med sina utsagor – blir därmed ointressanta. Oavsett intention så bidrar utsagan till att stärka eller utmana en diskurs och det säger därför något om vilka diskurser som är verksamma på arbetsplatsen. Det är således inte de exakta utsagorna som är det mest intressanta i det empiriska materialet utan vad utsagorna säger om bakomliggande diskurser.

Robust bedömningsunderlag

En annan aspekt av ett empiriskt material genererat genom en fokusgrupp jämfört med enskilda intervjuer är att fokusgruppsmaterial är svårare att avfärda som ett relevant underlag. Det är relativt lätt att hitta argument för att enskilda utsagor inte behöver tas hänsyn till; ”det där är bara *en* person som säger”, ”det där säger hon bara för att hon kände sig förfördelad vid förra lönerevisionen” eller andra personliga argument om att just den personen är extra känslig, lättirriterad, inte kan släppa saker etcetera. Det är svårare att avfärda ett underlag när flera personer gemensamt ställer sig bakom det. Det stärker legitimiteten i underlaget. Att många kan ställa sig bakom en beskrivning av en situation ger också större tyngd åt att det kanske är något i det gemensamma – organisationen, verksamheten – som behöver tas tag i, inte enskilda personers personligheter eller egenskaper.

Det är också lättare att som enskild ställa sig bakom ett gemensamt producerat bedömningsunderlag än ett underlag från en enskild intervju. I en text baserad på en enskild intervju måste den intervjuade stå för varje stavelse i texten och det kan kännas svårt eftersom man inte riktigt vet hur texten kan komma att

tolkas och användas av andra (om den skulle läsas av andra). En text baserad på ett samtal i grupp är lättare för de enskilda deltagarna i samtalet att ställa sig bakom, eftersom man inte behöver ställa sig bakom varenda ord. Man kan alltid säga att man håller med om att det är en rättvisande representation av samtalet, men att man inte håller med om allt som sades. Möjligheten för respektive deltagare i fokusgruppen att därigenom ”göra sig anonym” ökar möjligheten att öppet kunna redovisa bedömningsunderlaget. Bedömningsunderlag baserat på individuella intervjuer är överlag svårare att öppet redovisa för andra. Ett intervjubaserat underlag blir därför ofta höljt i dunkel, om än översiktligt återgivet i korta referat eller uttryckta citat. Erfarenheter från studien visar att det för den fortsatta processen är en fördel att bedömningsunderlaget öppet kan redovisas och därmed också kan ifrågasättas, kompletteras och/eller bedömas av andra än bedömare. Det gäller såväl innehållet – är det ett relevant underlag att utgå från? – som legitimiteten i de slutsatser som dras.

En annan fördel med att människor utanför fokusgruppen kan komma att läsa bedömningsunderlaget är att deltagarna i fokusgruppen då i högre utsträckning kommer att använda sig av argument som man tror är begripliga och legitima även för berörda utanför fokusgruppen. Yttervärlden blir därigenom också en del av samtalet, vilket stärker sannolikheten för att de diskurser som man behöver ta hänsyn till i organiserandet av verksamhet, det vill säga även olika samhällsliga diskurser, blir synliga genom samtalandet om verksamheten.

Transparens

Ett argument mot att använda fokusgrupper för att generera bedömningsmaterial som framförts under studien är att det inte går att vara anonym i en fokusgrupp. Ej heller går det att garantera konfidentialitet. Alla utsagor får i en fokusgrupp en publik och ingen kan garantera att det som sägs inte sprids vidare.

Det finns tillfällen när det är etiskt lämpligt att endast summariskt redovisa det underlag man utgår från i sin bedömning – oavsett om det är genererat genom intervjuer eller fokusgrupper. Det får var och en ta ställning till i respektive situation. Erfarenheterna från den här studien är emellertid att det oftast är av godo att redovisa vilket underlag man har utgått från. Anledningarna är flera:

- **Öppenheten i sig.** Den bidrar till att minska spekulationer om vad som har sagts i fokusgrupperna och på vilka grunder bedömningar och rekommendationer görs.

- **Möjligheten att komplettera/protestera.** Om man inte tycker att underlaget är tillfyllest kan var och en som berörs protestera, lägga till, nyansera, exemplifiera, stärka (eller vad man nu anser behövs) och därigenom bidra till ett mer rättvisande och robust underlag.
- **Möjligheten att göra egna bedömningar av underlaget.** Det ökar möjligheten för andra att göra egna bedömningar av underlaget/situationen baserad på vilka modeller och teorier som helst, inte bara den eller de som tillämpats i den aktuella bedömningen.
- **Möjligheten att göra egna bedömningar av bedömningen.** Genom att redovisa bedömningsunderlaget blir det lättare för andra att göra en bedömning av bedömningen och de grunder varpå den görs.
- **Avlastande.** En vanlig respons, särskilt i organisationer där bedömningsunderlaget har genererats i en liten grupp och därefter presenterats i en större grupp av kollegor, är att även de som inte varit med i fokusgruppen känner igen sig i berättelsen. Det har av flera uppgivits som avlastande i sig eftersom de har levt i tron att det bara är de själva som har upplevt situationen så här; ”det är bara jag som inte är tillräckligt kompetent, stresstålig, hårdhudad, känslig...”. Att inse att den egna erfarenheten och upplevelsen av arbetssituationen också delas av andra gör det lättare att prata om den och därigenom också att hantera den.
- **Komplexiteten.** En situation består oftast av många olika lager. De flesta av oss kan se både för- och nackdelar med olika fenomen och beteenden. Det brukar finnas en historia bakom olika lösningar och verksamheten befinner sig i ett sammanhang. Allt sådant kan lätt gå förlorat i alltför korta sammanställningar eller citat. Genom att visa upp hela underlaget underlättar det att få en mer perspektivrik och nyansrik bild av det man har valt att berätta och samtala om i fokusgruppen.
- **Övrig information.** Ett underlag innehåller ofta annan information än den som används för att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön. Det är slöseri att det människor har engagerat sig i att berätta försvinner eller bara finns kvar i moderatorns/forskarens huvud. Genom att redovisa hela underlaget kan dessa aspekter arbetas vidare med på den lokala arbetsplatsen.
- **Uppföljning.** Ett underlag som beskriver en situation vid en viss tidpunkt utgör även ett bra material att använda i uppföljningsarbete. Känner man igen sig i den situation som beskrevs då? Pratar man om samma saker, på samma sätt eller har det förändrats? Vad har förändrats? Vart är man på väg? Är det en önskvärd riktning? och så vidare.

Eftersom deltagarna i en fokusgrupp inte kan garanteras konfidentialitet eller anonymitet ställer det extra stora krav på hur man genererar, hanterar och redovisar underlaget för att inte utelämna någon enskild eller för att inte bidra till en sämre arbetssituation. Detta ämne diskuteras ytterligare under avsnittet Dokumentation i kapitel 7.

Intervjuer som komplement eller ersättning

I vissa fall är det emellertid inte möjligt att genomföra fokusgrupper och då kan enskilda intervjuer vara det enda möjliga sättet att generera bedömningsunderlag. Orsakerna till att välja individuella intervjuer istället för fokusgrupp kan variera. Det kan röra sig om en sårig och känslig situation där de berörda har svårt att vara i samma rum. Några är kanske sjukskrivna och därmed inte på plats eller så är de berörda geografiskt spridda, vilket försvårar möjligheterna att genomföra en fokusgrupp.

Ibland kan fokusgruppen behöva kompletteras med individuella intervjuer. Chefen kan vara ett sådant exempel. Om chefen inte är med i fokusgruppen kan en individuell intervju vara lämplig för att inkludera chefens perspektiv (diskurser) i underlaget. Detsamma gäller enskilda personer som av olika skäl inte kan delta i fokusgruppen. Material genererat genom individuella intervjuer får konsekvenser för potentialen att synliggöra de organiserande diskurserna, robustheten och transparensen, men det är inte omöjligt. Baserat på de erfarenheter som redovisas ovan är emellertid fokusgrupper att föredra.

Planera och genomföra fokusgrupper

Ovan har jag visat att fokusgrupper har potential att generera ett mer relevant och robust empiriskt material/bedömningsunderlag än enskilda intervjuer. Fokusgrupper kan emellertid göras på en mängd olika sätt beroende på syftet med dem (se till exempel Morgan, 1997; Krueger & Casey, 2000; Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001; Stewart, Shamdasani & Rook, 2007; Bryman, 2008; Karembeis & Dimitriadis, 2013; Dahlin-Ivanoff, 2017). De rekommendationer som ges i dessa böcker är i stort sett likartade och grundar sig i att fokusgrupperna genomförs inom ramen för en vetenskaplig studie.

För tydlighetens skull har jag valt att för respektive avsnitt i det här kapitlet först redogöra för de vanligaste rekommendationerna under en samlande rubrik: *Vanliga rekommendationer*. Därefter redogör jag för erfarenheter, överväganden och konsekvenser som genererats genom den studie som presenteras i avhandlingen. De inledande genomgångarna av vanliga rekommendationer

finns med både som startpunkt och som kontrast till de erfarenheter, överväganden och designprinciper som genererats genom studien. Beroende på sammanhang kan de rekommendationer som återfinns i befintlig litteratur om fokusgrupper, och som återges nedan, vara relevanta att överväga. De erfarenheter och överväganden som redogörs för nedan är således inte en argumentation emot de rekommendationer som vanligen ges utan ett sätt att lyfta andra, kompletterande aspekter som blir aktuella när en fokusgrupp genomförs som en del av den modell som utforskats och utvecklats genom studien.

Moderator, dokumentatör och bedömare

Nedan benämns tre olika roller i processen: moderator, dokumentatör och bedömare. I de fokusgrupper som genomförts inom ramen för den här studien har jag, med ett undantag, ensam modererat och dokumenterat fokusgrupperna. Undantaget är ett par tillfällen i Steg 3/Cykel 2 då personal från personalavdelningen vid några tillfällen deltog. Vid dessa tillfällen delade vi på arbetsuppgifterna, det vill säga båda fungerade som såväl moderator som dokumentatör enligt en i förväg uppgjord arbetsfördelning. De fokusgrupper och de fall som redovisas i avhandlingen är däremot baserade på att moderatören, den som dokumenterar och den som bedömer är samma person, det vill säga jag. Det har varit en förutsättning i den här studien men det är sannolikt att det underlättar att vara två personer med olika uppgifter vid genomförandet av en fokusgrupp; en med fokus på att moderera och en med fokus på att dokumentera, även om båda kan hjälpas åt med båda uppgifterna. En fördel med att vara två är att det är svårt att ha uppmärksamheten på topp under de cirka två timmar som fokusgruppen varar. Det är lätt att missa något inlägg och missa att ställa följdfrågor. Därmed missar man möjligheten att få fördjupad information om de aspekter som tas upp.

I analys- och bedömningsarbetet är det en fördel att vara (minst) två personer och då gärna en som har varit med i fokusgruppen och en som inte har varit det. I bedömningsarbetet finns det fördelar i att ha hört fokusgruppssamtalet medan det pågår. En rekommendation är därför att minst en av de som deltar som moderator eller dokumentatör i fokusgruppen även deltar i analys- och bedömningsarbete. Det är inte nödvändigt, men det gör att åtminstone en av de som använder underlaget för att göra en bedömning har förstahandsinformation om det som sades och därmed kan svara på eventuella frågor kring genomförandet av fokusgruppen. Det är också en fördel om det vid presentations- och återkopplingstillfällena senare i processen finns en

person som har varit med i hela processen och kan svara på frågor om hur den har gått till och de överväganden som gjorts i samband med planering och genomförandet av den.

Å andra sidan kan det ibland vara en fördel att i bedömningsarbetet inte ha varit med i fokusgruppen. En bedömare som inte varit med vid fokusgruppsstillfället har bara det skrivna referatet att utgå ifrån. Den bedömare som är med i fokusgruppen kan ju påverkas av annat än det som sägs i fokusgruppen – eller av vem det sägs. Att det i processen finns en bedömare som inte är med i fokusgruppen minskar därför troligen risken för att eventuella sympatier eller antipatier, baserat på till exempel kroppsspråk, stämning, klädsel, tonläge eller annat, färgar de analyser som görs.

Antal grupper, gruppstorlek och urval

Vanliga rekommendationer

Rekommendationerna för gruppstorlek brukar ligga på mellan ungefär sex och tolv personer per grupp, men att det också kan fungera med andra gruppstorlekar, både mindre och större. Anledningen till rekommendationerna är att det i en liten grupp riskerar att bli ett alltför torftigt underlag och att en större grupp kan vara svår att moderera (Stewart, Shamdasani & Rook, 2007). Maximalt åtta deltagare rekommenderas av bland annat Davis (2017) och Barbour (2007) då det med fler deltagare antas bli knappt om tid för alla deltagare att dela med sig av sina erfarenheter och för moderatorn att följa upp alla trådar i samtalet. Detta då en fokusgrupp ofta rekommenderas att maximalt hålla på i två timmar. Generellt är emellertid slutsatsen, trots grundläggande rekommendationer, att vad som är en lämplig gruppstorlek beror på; om deltagarna känner varandra eller ej, vilken sorts ämne som ska diskuteras, moderatorn eller syftet med fokusgruppen. Även praktiska ting såsom tid, pengar, lokaler med mera behöver också tas hänsyn till i övervägandena.

Vanligtvis rekommenderas minst två fokusgrupper för att undvika att en enskild grupps dynamik får oproportionerligt inflytande på materialet (Morgan, 1997; Stewart, Shamdasani & Rook, 2007; Davis, 2017). Det är också ett sätt att säkerställa att materialet är tillräckligt mättat, det vill säga om fokusgruppernas berättelser liknar varandra så skulle troligen en tredje inte tillföra så mycket. Rekommendationerna är till för att man vill undvika att slumpen får allt för stort inflytande på materialet. Två grupper med liknande material anses som validerande, det vill säga gör underlaget mer stabilt och giltigt. Om samtalen skiljer sig åt analyseras skillnaderna.

Rörande urvalet av deltagare brukar frågor om homogenitet och heterogenitet diskuteras, liksom frågor om representativitet. Däremot finns inga givna svar på vilka som bör bjudas in eller hur ett urval bör gå till. Fokusgrupper används i kvalitativa studier och det påpekas att sammansättningen av deltagare i fokusgruppen beror på forskningsfrågan. De behöver dock ha minst en gemensam nämnare som är av intresse för studien, exempelvis en delad erfarenhet av något (Barbour, 2007). Vill man ha denna erfarenhet beskriven utifrån kön, ålder, sexualitet, etnicitet eller annat behöver gruppens sammansättning även ta hänsyn till detta. Det kan exempelvis vara enklare att prata om sina erfarenheter som kvinna i en grupp av kvinnor. Homogeniteten ligger därför främst i att deltagarna har en erfarenhet gemensamt, inte att de är homogena i attityder eller åsikter (Morgan, 1997). Heterogenitet behövs för att det ska bli en diskussion i gruppen, men en alltför stor skillnad i exempelvis åsikter kan vara kontraproduktiv då diskussionen riskerar att fastna i ytliga beskrivningar eller argumentationer (Stewart, Shamdasani & Rook, 2007).

Erfarenheter och överväganden från och i studien

Baserat på erfarenheterna från den här studien är det särskilt en punkt som behöver tas hänsyn till när det gäller fokusgruppernas antal, storlek och urval. Det är att urvalet och urvalsprocessen i sig inte bidrar till en dålig arbetsmiljö, vilket kan ske om till exempel några känner sig exkluderade eller om det kan uppstå misstankar kring att urvalet är tillrättat för att passa någons syfte. Det må vara chefens, fackets, ledningens eller någon annans, men om urvalet – och därmed också i slutändan bedömningsunderlaget – kan misstänkas vara tillrättat för att generera ett specifikt resultat lär insatsen bidra till en försämrad situation.

Hur urvalet och urvalsprocessen formas blir därför en angelägenhet som måste designas för varje bedömningstillfälle. Istället för principer om gruppstorlek bör urvalet bygga på principer om transparens och inkludering, det vill säga att alla vet hur urvalsprocessen ser ut och varför, samt att var och en vet när, och hur, det är möjligt att kunna påverka bedömningsunderlaget, även om man inte deltar i själva fokusgruppen.

Hur många grupper som bör genomföras blir då en fråga om förutsättningarna vid respektive tillfälle. Hur många är de på arbetsplatsen totalt sett? Hur mycket tid kan avsättas? Ska deltagarna väljas ut och kallas eller är det en allmän inbjudan och den som vill kan välja att delta? Finns de som berörs på samma

geografiska yta? Hur ser lokalmöjligheterna ut? och så vidare. Designen av respektive bedömningsprocess kan se ut på många sätt. Det viktiga är som sagt inte antalet grupper, om antalet deltagare är 3 eller 30, eller exakt vilka som bjuds in eller kallas som deltagare, utan att besluten inte bidrar till att skapa, eller förvärra, en dålig situation.

Vilka som deltar i fokusgruppen påverkar däremot vad samtalet kommer att generera underlag om. Vill man veta något om hur det är att arbeta i en viss organisation i allmänhet, är det bra om deltagarna inte kommer från samma enhet eftersom samtalet då riskerar att handla om just den enheten. Det är möjligt att det även säger något om organisationen på ett mer generellt plan men underlaget blir svagare för sådana anspråk. Vill man veta något om en organisation i allmänhet kanske man behöver sätta samman fokusgruppen med personer från olika avdelningar. Det gemensamma blir då organisationen, inte enskilda enheter eller avdelningar.

En erfarenhet från studien är att det för några har varit problematiskt att bli utvald som representant eftersom de har känt att de då får ansvar för att berätta om hur ”alla andra” har det på den avdelning man representerar. Om man inte pratar utifrån sina egna erfarenheter blir det sällan ett bra samtal. Det blir lätt ett samtal karaktäriserat av rapporteringar, hörsägen och liknande, inte ett ”äkta”, fritt samtal om hur det är att vara chef eller medarbetare i den här organisationen. Följdfrågor och exemplifieringar blir också svåra. Exempel på grupper där den här sortens representativitet behöver hanteras för att inte stå i vägen för samtalandet om verksamheten är samverkansgrupper, eller grupper bestående av övervägande skyddsombud. Det kan ibland av praktiska skäl vara enkelt att använda sig av naturligt förekommande grupper med planerade mötestillfällen. Fördelen är att det är lätt att få till ett tillfälle och att de som ingår i gruppen känner varandra och att det finns – eller i varje fall borde finnas – ett pågående samtal om arbetsmiljö. De potentiella nackdelarna behöver dock tas med i övervägandena.

I en samverkansgrupp kan det pågående samtalet kanske snarare handla om sedan länge pågående konflikter som berör andra saker än arbetsplatsen och den verksamhet som bedrivs där. Samtalandet kan ha en hög potential att säga något om hur deltagarna i gruppen ser på organisatorisk arbetsmiljö – hur den uppstår, hur risker formuleras, vilken sorts åtgärder som efterfrågas, vem som tillskrivs makt att påverka dem och så vidare. Att intervensera i en samverkansgrupps samtalande om arbetsmiljö kan vara synnerligen relevant för arbetsmiljöarbetet i

hela organisationen men man behöver veta vad det är för sorts underlag som genereras och vilka anspråk man kan göra med anledning av det.

En sak som har tagits upp på många arbetsplatser som ingått i studien rörande urval är om chefen/cheferna ska delta eller ej. I studien har ingått fokusgrupper med enbart medarbetare, enbart chefer samt fokusgrupper där både chefer och medarbetare har deltagit i samma fokusgrupp. Samtalen blir olika beroende på sammansättningen. En del kanske lägger band på sina kommentarer, andra tar i lite extra. Finns det många oavklarade diskussioner som man vill passa på att avhandla riskerar fokuset i fokusgruppen att försvinna. Oavsett om chefen är med eller ej så genererar det dock ett underlag varigenom diskurser som styr organiserandet har potential att visa sig, i alla fall så länge man i fokusgruppen pratar om verksamhetsfrågor. Svaret på frågan om chefen ska eller inte ska vara med i fokusgruppen blir därför ”det beror på”.

Det vanligaste i den här studien är att chefen/cheferna väljer att inte vara med, ofta med motiveringen att de ”redan vet hur samtalet låter när de är med” samt ”inte vill verka hämmande på samtalet”. Om det vid bedömningstillfället finns en konflikt mellan chefen och (några av) medarbetarna kan det både för samtalets och för chefens skull vara bra att denne inte deltar i fokusgruppen. Då kan det vara bra att ha ett ”filter” i form av en moderator. Chefens arbetsmiljö och välbefinnande, är i sammanhanget lika viktiga som alla andras att ta hänsyn till. Ibland kan fokusgruppen dock vara ett tillfälle för chefer och medarbetare att tillsammans diskutera sin situation. Hur man vid respektive tillfälle väljer att göra beror som sagt på. Om chefen är med så får man information om hur ett samtal kan låta när chefen är med, det vill säga vad som kan samtalas om och hur när chefen är med. Är inte chefen med får man information om vad som är möjligt att samtala om när chefen inte är med.

Moderatorns roll

Vanliga rekommendationer

Beroende på syftet med en fokusgrupp kan en moderator välja att vara aktiv och styrande, exempelvis genom att ha ett väl utformat och strukturerat frågeformulär, eller sträva efter att göra sig så osynlig som möjligt där aktiviteten framförallt syftar till att uppmuntra alla att delta (Morgan, 1997). I det första fallet för att säkerställa att man får svar på/hinner diskutera de frågor man vill ha respons på. I det andra fallet för att minska moderatorns påverkan på samtalet.

Moderatorn brukar också anges som den som har ansvar för att skapa ett tryggt samtalsklimat. Detta för att en trygg miljö ökar deltagarnas vilja att dela med sig av sina erfarenheter (se exempelvis Kreuger & Casey, 2000; Dahlin-Ivanoff & Holmgren, 2017; Davis, 2017). I linje med detta rekommenderas ofta att moderatorn på olika sätt aktivt uppmuntrar alla att delta i samtalet samt ser till att ingen av deltagarna blir alltför dominant. I en naturligt förekommande grupp (såsom en arbetsgrupp) kan det emellertid vara av större intresse att låta de kommunikativa mönstren bli synliga. Syftet med en fokusgrupp där dess interaktiva karaktär är det primära intresset, är att få information av och om gruppen rörande det fenomen som studeras – i den här avhandlingen den organisatoriska arbetsmiljön – inte att redan i fokusgruppsamtalet förändra gruppen eller det kommunikativa mönster som uppstår. Med andra ord, moderatorns uppgift är att bidra till att syftet med fokusgruppen uppnås, inte att erhålla konsensus eller lösa eventuella problem (Barbour, 2007). Moderatorns uppgift blir då inte så mycket att styra samtalandet som att underlätta det (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001).

Oavsett vilken position man väljer så har man som moderator en tydlig funktion i att introducera fokusgruppen så att det blir någorlunda tydligt vad som ska diskuteras, men inte så snävt eller detaljerat att det hämmar eller styr samtalandet alltför mycket (Morgan, 1997).

Erfarenheter och överväganden från och i studien

En utgångspunkt i den här studien är att moderatorn är i rummet och därför ofrånkomligen en del av det samtal som förs i gruppen, detta oavsett om moderatorn väljer att vara tyst eller mer aktivt delta i samtalet. Moderatorn är den som sätter fokusgruppen i ett sammanhang och som sätter igång själva samtalet. Hur introduktionen ser ut och vad den handlar om beror på respektive situation, men några saker har de gemensamt. Moderatorn behöver berätta hur fokusgruppen kommer att gå till, hur processen efteråt ser ut, hur urvalet av deltagare har gått till, vem som har initierat/gett sitt tillstånd till fokusgruppen, vem som får del av bedömning och bedömningsunderlag och när detta kommer att ske. Därutöver är introduktionen ett tillfälle för deltagarna att skapa sig en bild av moderatorn, om denne är att lita på: Vems uppdrag arbetar hen på? Vilka lojaliteter uppfattas hen ha? Vad har hen för erfarenhet och kompetens? Det ger också deltagarna en möjlighet att ställa frågor om process, urval eller annat som rör fokusgruppen samt, om man som deltagare inte vill bidra till den process som beskrivs, välja att inte delta i fokusgruppen.

Genom introduktionen påverkar moderatorn det som senare sägs. I en fokusgrupp är moderatorn, till skillnad från enskilda intervjuer, i minoritet. Vill gruppen prata om något helt annat – eller inte alls – är moderatorn i klart underläge. Fördelen är att det samtal som utspelar sig i en fokusgrupp har större potential än intervjuer att både handla om och utgå från deltagarnas olika sätt att se och tala om världen och inte moderatorns. Ju mindre styrd moderatorn är av ett frågeformulär desto större är chansen att få till ett samtal mellan deltagarna och inte ett samtal mellan moderatorn och deltagarna. Moderatorns roll blir då inte så mycket att leda och styra samtalet – genom färdiga frågor eller fördelning av ordet – utan att följa och delta i samtalet.

En aspekt som förändrats under processen är vilken fråga/vilka frågor man kan ställa till fokusgruppen för att sätta igång samtalet. I början av studien (Steg 3/Cykel 1) lade jag ner stora ansträngningar på att formulera en fråga som skulle kunna vara intressant för fokusgruppen att diskutera samtidigt som samtalet genererade ett intressant material utifrån studiens syfte. Allteftersom modellen har utvecklats har den inledande frågan kokat ner till två grundläggande frågor: *Hur har ni det?* och *Hur är det att vara chef/medarbetare på den här arbetsplatsen?*

Båda frågorna kan ställas till samtliga fokusgrupper, men den första brukar räcka i situationer där det för alla inblandade är uppenbart att det inte står väl till på arbetsplatsen. Den andra frågan kan ibland behövas som komplettering i situationer när det rör sig om en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet, det vill säga när det inte uppenbart är påkallat på grund av en osund situation. När behovet av en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön inte är självklart för fokusgruppsdeltagarna efterfrågades det ofta mer av konkreta frågor: *Vad vill du veta?*

En anledning till att frågan – *Vad vill du veta?* – har ställts har av deltagare i fokusgruppen förklarats med att den här sortens mer djuplodande kartläggnings- och bedömningsarbete förknippas med att det finns problem på en arbetsplats. Då medarbetarna i stort sett har varit nöjda med sin situation så förstår de min fråga – *Hur har ni det?* – men de vet inte vad de ska svara på den eftersom de tror att jag är ute efter vad som inte fungerar på arbetsplatsen. Frågan *Hur är det att vara chef/medarbetare på den här arbetsplatsen?* har då visat sig vara enklare att börja prata utifrån; om verksamheten kan man berätta. Gensvaret tyder på att organisatorisk arbetsmiljö inte självklart är kopplat till frågor som har med vad man på arbetet dagligen gör för att få verksamheten att fungera. Några deltagare har också sagt att man är van vid att svara på väldigt

specifika och direkta frågor om sin arbetsmiljö, exempelvis i en enkät, och inte att förutsättningslöst prata om hur det är att vara chef eller medarbetare i den aktuella organisationen. Man är helt enkelt ovan vid att formulera sig om sådana frågor.

En annan sak som har framkommit under studien är att det ofta finns förväntningar på att själva fokusgruppen ska lösa de problem man upplever sig ha. Alternativt att deltagarna tror att fokusgruppens syfte är att reda ut saker mellan deltagarna eller att fokusgruppssamtalet har terapeutiska ambitioner på något sätt. Det finns tillfällen då detta kanske har blivit bieffekter av fokusgruppen, men det är inte syftet. De, enligt erfarenheterna från studien, uppenbarligen vanligt förekommande föreställningarna vad samtal i grupp syftar till, kan vara bra att ha i åtanke vid möbleringen av rummet. Sittning utan bord förstärker ofta idén om terapi eller någon form av reda ut/lära känna varandra-aktivitet. För att inte stärka dessa förväntningar är en rekommendation därför att möblera rummet med bord framför deltagarna. Företrädesvis i u-sittning för att underlätta för deltagarna att samtala med varandra och inte ha uppmärksamheten riktad mot moderatorn.

Dokumentation – från tal till text

Vanliga rekommendationer

När det gäller dokumentation brukar rekommendationen vara att spela in och transkribera samtalet (Morgan, 1997; Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001; Dahlin-Ivanoff & Holmgren, 2017; Davis, 2017). Beroende på syfte och analys teknik kan noggrannheten i utskriften variera men i princip rekommenderas verbatim transkribering, det vill säga en mycket exakt utskrift av samtalet. Anledningen till rekommendationen är dels att det ska vara möjligt att se vem som sade vad och i vilken ordning, dels för att undvika att materialet i alltför hög utsträckning påverkas av moderatorns selektiva minnes- och uppfattningsförmåga (Bloor, Frankland, Thomas & Robson, 2001).

Erfarenheter och överväganden från och i studien

Att veta vem som sade vad och i vilken ordning är intressant om man vill veta något om samtalandet och det förhandlande, meningsskapande, maktutövande med mera som där pågår. Syftet i det här fallet är att skapa ett relevant och robust underlag för att kunna identifiera de diskurser som styr organiserandet av verksamheten. En exakt återgivning av det sagda är därför inte lika intressant. Det är av större relevans att texten är läsbar och begriplig, både för

fokusgruppsdeltagarna och för andra utanför fokusgruppen. Ett referat i form av en löpande text är därför av högre värde för processen som helhet än en exakt transkribering. En sådan omarbetning – från samtal till referat/löpande text – förtar inte materialets värde för att kunna identifiera bakomliggande diskurser men det tillför mycket i form av transparens och kommunicerbarhet.

Att skriva minnesanteckningar under mötet och att därefter skriva ett referat kan göras på många olika sätt. Erfarenheter från studien visar också att även ett ganska summariskt referat (se bedömningsunderlaget i kapitel 13) kan utgöra ett mycket relevant underlag. Nedan redogörs för den process varigenom de fokusgruppsreferat som återfinns i avhandlingen har genererats.

Dokumenterandet av fokusgruppssamtalet har skett i flera steg. Vid samtliga fokusgrupper i studien har jag gjort minnesanteckningar på spannpapper på väggen. Fördelen med vägganteckningar är att det blir synligt vad som antecknas. Synligheten underlättar att gå fram och tillbaka mellan olika resonemang. Det gör också att deltagarna inte behöver sitta och fundera över vad som antecknas. Om man som deltagare tycker att något missuppfattas kan man också påpeka det direkt. Anteckningarna fotas och skickas till deltagarna tillsammans med referatet som stöd även för deras minne.

Anteckningarna bildar grunden för den löpande text som skrivs ner efter fokusgruppen. När texten är klar skickas den ut till deltagarna för synpunkter och kommentarer. Texten justeras vid behov. En inte ovanlig synpunkt från fokusgruppsdeltagare har varit ”det där har jag nog sagt, men det ser mycket värre ut i text” eller ”det där är i och för sig sant, men det kommer att såra någon och det vill jag inte”. Ibland blir man tvungen att stryka, men om det är en poäng med exemplet så bör ambitionen vara att försöka skriva om exemplet så att poängen framgår utan att det sårar eller lämnar ut andra inblandade. Det brukar vara mödan värt. Dels för poängen med exemplet, dels för att det demonstrerar att med lite arbete och varsamhet kan även svåra och känsliga saker formuleras på ett konstruktivt sätt och att man därigenom kan bidra till att de blir möjliga att prata om.

Att delta i ett samtal, speciellt där man försöker formulera något man anser viktigt, innebär att man prövar sig fram; man säger en sak, hör hur det låter högt, ser hur andra reagerar, man omformulerar sig eller ansluter sig till en formulering som någon annan föreslår för att man tycker att det bättre uttrycker det man vill säga. Deltagare i en fokusgrupp är inte ”färdigtänkta” personer med en mängd precisa och adekvat formulerade åsikter och beskrivningar som är färdiga att

samlas in genom fokusgruppen, varken om situationen eller om sina åsikter och känslor om den. Genom det gemensamma arbetet i fokusgruppen kvalificerar deltagarna sin syn på, och sitt sätt att formulera sin syn på, de erfarenheter man har av att vara en del av den aktuella situationen.

Referatet kan betraktas som ett ”medierat samproducerat narrativ” (mediated co-constructed narrative) (Ellis, 2004), med vilket menas att den skriftliga text som blir resultatet av en intervju eller fokusgrupp är ett gemensamt arbete mellan intervjuaren/moderatoren och den eller de som berättar. Det är en ansats som är lämplig när det är mer intressant att få till en sanningslik (verismilitude) eller precis (truthful) beskrivning av en situation eller en erfarenhet, än en exakt återgivning av det som sägs.

Ägarskap över representationen – viktigt men svårt i praktiken

En viktig aspekt av att skriva ner vad andra har sagt är hur de som berörs i texten representeras och hur de kan ges ägarskap över texten (Grant, Iedema & Oswick, 2009). I början av studien (Steg 3/Cykel 1 & 2) var en viktig aspekt i genererandet av ett robust bedömningsunderlag att alla som varit delaktiga i fokusgruppen skulle godkänna referatet innan det kunde visas för andra utanför fokusgruppen. Godkännandet markerades med att deltagaren valde att stå med som medförfattare.

Att genom sitt namn godkänna texten som en rättvisande representation av samtalet och situationen innebär, i detta fall, inte att man håller med om alla enskilda påståenden i texten, utan enbart att det är en rättvisande beskrivning av det som lyftes upp i samtalet. Den som tycker att texten – även efter omarbetning – inte tillräckligt väl representerar situationen, samtalet eller de inblandade kan välja att inte stå som medförfattare. På detta sätt har det empiriska material som presenteras i kapitel 8 och i bilaga 4 hanterats. Ingen av de som deltagit i studien har undandragit sig att stå som medförfattare till dessa material.

Ambitionen att varje fokusgruppsdeltagare i efterhand skulle godkänna referatet visade sig vara svår att upprätthålla i det praktiska arbetet. Det tog orimligt mycket tid och kraft att få fokusgruppsdeltagarna att i efterhand läsa och godkänna den skrivna texten. Makten över hur man blir representerad i en text är dock fortfarande en viktig etisk aspekt vid nedtecknandet av det som sägs i fokusgruppen. För den som har tid och möjlighet är ovan beskrivna process ett relevant arbetssätt. I slutet av studien reviderades däremot arbetssättet till att *erbjuda* samtliga fokusgruppsdeltagare en möjlighet att läsa,

kommentera eller komplettera materialet. I Steg 3/Cykel 3 skickades fortfarande referatet till fokusgruppsdeltagarna men nu endast med en angiven deadline (5–7 dagar framåt) för när och på vilket sätt man kan inkomma med synpunkter. I brevet uppmanas man att läsa igenom materialet *som om* det skulle läsas av allmänheten och *som om* man skulle stå med sitt namn på referatet. Det påtalas också att om deltagaren inte hör av sig så tolkas det som om de inte hade några synpunkter på referatet.

I de fall jag har gjort bedömningen att något som sagts har varit extra känsligt så har jag tagit direkt kontakt med den som sagt det för att säkerställa att det är OK att ta med exemplet i referatet och att ordvalen i referatet är i enlighet med det deltagaren vill säga. Det vill säga inte alltid vad personen exakt sade i fokusgruppen. Tillvägagångssättet underlättas av att spela in fokusgruppsamtalen (när deltagarna så godkänner). Möjligheten att gå tillbaka till samtalet för att bli mer säker på vad det var som sades gör att risken för att glömma bort eller missförstå ett resonemang generellt minskar, men även om man är säker på vad som sades och skriver ner det korrekt är det viktigt att deltagarna erbjuds möjlighet att i efterhand läsa igenom referatet innan det visas för andra. Att säga en sak är, som nämnts tidigare, inte detsamma som att se det i text.

Etiska svårigheter i att omvandla ett samtal till text som en representation av andras samtal, hanteras även genom att i den skriftliga rapporten, i direkt anslutning till referatet, poängtera att ansvaret för texten ligger hos författaren. Det vill säga att det är författarens tolkning av samtalet som återspeglas i referatet, och inte fokusgruppsdeltagarnas. Ansvaret för eventuella missförstånd, faktafel, klumpiga formuleringar med mera, är därmed också författarens. Det empiriska material som presenteras i kapitel 11–13 har genererats på detta sätt.

Oavsett hur deltagarna ges möjlighet att utöva ägarskap över den text som formuleras, kan inte författaren av referatet undandra sig ansvar för hur texten formuleras eller eventuella konsekvenser av att sprida den – för enskilda individer, verksamheter eller samhället i stort. Detta gäller även om respektive fokusgruppsdeltagare har givit sitt godkännande till texten. En aspekt av detta är att referatet (dokumentatören) kan användas som ett verktyg för att framföra synpunkter som fokusgruppsdeltagaren inte själv kan eller vill stå för och där utsagan misskrediterar eller förminskar en eller flera specifika personer. I det här sammanhanget är det empiriska materialet till för att identifiera diskurser som styr organiserandet för att utifrån dem göra en analys och bedömning av

den organisatoriska arbetsmiljön. Formuleringar som uppenbart inte tillför det empiriska materialet något, och som lika uppenbart har en risk att bidra till en sämre arbetsmiljö eller försämrade förutsättningar för fortsatta samtal om den, är i dessa fall bättre att omformulera eller hoppa över.

En anledning till proceduren att (så gott det går) säkerställa att fokusgruppsdeltagarna tycker att referatet på ett rättvisande sätt representerar det samtal som fördes i fokusgruppen är att det bidrar till ett starkt och trovärdigt empiriskt material. Däremot är det ibland av ringa värde att ange deltagande personer eller enheter (som i den här avhandlingen där namnen är borttagna). Ibland kan det vara kontraproduktivt då fokus i de efterföljande diskussionerna riskerar att hamna på vilka som deltagit och vem som sade vad, och inte på innehållet och dess betydelse. Ibland kan det även vara riskfyllt för den enskilde, om inte genom direkta repressalier så exempelvis genom att behöva stå till svars för att man har valt att delta överhuvudtaget eller att man blir pressad av andra att berätta om vem som sade vad. Det kan vara jobbigt nog, särskilt i en känslig situation. Bedömningen huruvida namnen ska stå med eller inte, måste därför avgöras i respektive fall av den som ansvarar för den skriftliga rapporten.

Allteftersom arbetssättet har förändrats och deltagarna i den senare delen av studien (Steg 3/Cykel 3) endast erbjuds en möjlighet att ha synpunkter på materialet, och inte avkrävs en, är också en anledning till att jag har valt att inte ta med namnen på deltagarna. Styrkan i materialet avgörs i slutändan ändå av läsaren; är detta ett rimligt och relevant underlag att utgå från om man vill säga något om den aktuella verksamheten? Eller för forskaren: är detta ett rimligt och relevant empiriskt material att utgå från om man vill säga något om hur man kan bedöma organisatorisk arbetsmiljö?

Att erbjuda deltagarna makt över hur de, samtalet och arbetssituationen framställs (Guba & Lincoln, 2005; Ospina, Dodge, Foldy & Hofmann-Pinilla, 2008) är inte bara en fråga om ett trovärdigt empiriskt material utan även om vilken position jag som forskare väljer att inta i förhållande till de som deltar i studien (Wray-Bliss, 2009). Genom att publicera hela det empiriska materialet erbjuds fokusgruppsdeltagarna en möjlighet att beskriva sin syn på sin situation utan (alltför) stora ingrepp från mig som forskare. Det blir tydligt att det är skillnad på vad som sades i fokusgruppen och på den analys och tolkning som forskaren gör av materialet. Att exempelvis endast använda korta citat från fokusgruppssamtalet för att exemplifiera de analyser och bedömningar som görs, ökar risken för att deltagarnas syn på sin situation inte kommer fram.

Att säkerställa en procedur som gör det möjligt att så fullständigt och så läsbart som möjligt presentera det empiriska materialet har varit viktigt för mig. Dels för att andra ska kunna följa och bedöma de analyser som görs i avhandlingen, dels för att de analyser som görs inte ska uppfattas som att jag som forskare tar mig rätten att beskriva hur fokusgruppsdeltagarna ”har det”. Referatet beskriver vad fokusgruppsdeltagarna väljer att berätta om sin situation. Den bedömning jag gör är *ett* sätt att se på hur en sådan situation kan uppstå och vad man kan göra för att värna eller förändra den. Inte att bedöma – tolka – hur fokusgruppsdeltagarna ”har det” eller hur deras situation ”är”. Genom att presentera det empiriska materialet i sin helhet är ambitionen att undvika att bidra till en för forskaren överordnad position i förhållande till de som deltar i studien. Särskilt som fokusgruppsdeltagarna varken har varit delaktiga i eller erbjudits att läsa de analyser och bedömningar som presenteras i avhandlingen. För mig har det därför varit viktigt att fokusgruppsdeltagarnas röst finns med i en form som de anser vara en rättvisande och hedervärd framställning av det samtal de deltog i (Stake, 2005; Brydon-Miller, 2008).

Återkoppling och uppföljning

I ett samtal vet man inte hur det man säger uppfattas förrän man får respons på det. Genom responsen förstår man vad den man pratar med uppfattar, vilket ger en möjlighet att bekräfta, korrigera eller protestera, eller bara att lära sig något om hur den andre uppfattar olika saker. Det är likadant i bedömningsarbetet; man vet inte vad ”den Andre” hör förrän man har fått en respons på det. Man kan därför se hela bedömningsprocessen som ett samtal – från de första kontakterna med arbetsplatsen till att man lämnar en skriftlig rapport.

Att lämna en skriftlig, slutlig bedömning utan att ha haft möjlighet att muntligt presentera och få respons på det är som att avsluta samtalet mitt i en mening. En muntlig återkoppling har därför under studiens gång visat sig vara ett mycket betydelsefullt tillfälle, framförallt av två skäl. Det första är att man genom responsen får en ökad förståelse för hur de resonemang och metaforer man använder för att formulera sin bedömning och eventuella förslag till förändring, kan komma att tolkas på den aktuella arbetsplatsen. Det ger ett bra underlag för att kunna slutföra den skriftliga rapporten, exempelvis genom att man förstår att vissa resonemang behöver förtydligas, andra behöver läggas till, förklaras eller bytas ut. Den muntliga återkopplingen och den respons man får där minskar risken för missförstånd och (van)tolkningar av det man försöker säga i sin skriftliga bedömning.

Det andra är att återkopplingen också blir en slags intervention där man genom det gensvar man får kan förstå något om hur den arbetsplats man ska bedöma fungerar. Återkopplingen är därför ett viktigt tillfälle att generera ytterligare empiriskt material. I början av studien (Steg 3/Cykel 1) var återkopplingarna mest ett sätt att betala tillbaka till den organisation som hade erbjudit tillträde, men efterhand blev det en av de centrala aktiviteterna i processen eftersom det stabiliserar det empiriska materialet såväl som analys och bedömning. En slutsats är därför att undvika att lämna en slutlig skriftlig bedömning förrän efter en muntlig återkoppling. Processmässigt behöver man därför lägga in tillräckligt med tid mellan den muntliga och den skriftliga återkopplingen för att kunna slutföra den skriftliga bedömningen.

En tredje aspekt rörande återkoppling som har växt fram under studien är att det är önskvärt att redan från början planera in en uppföljning cirka 1–2 månader efter att man lämnat sin skriftliga bedömning. Att förändra sin arbetssituation genom att problematisera rådande diskurser eller introducera alternativa diskurser är inte helt enkelt. Diskurserna sitter ofta djupt i oss och även om alla berörda är eniga om analysen och behovet av att förändra diskurserna, eller hantera dess effekter, är det ibland svårt att tänka och handla annorlunda. Det är lättare att finna lösningar inom de välkända diskursernas horisont. Vid uppföljningen är fokus på att reflektera kring de erfarenheter som gjorts på arbetsplatsen sedan bedömningen gjordes: Vad har man velat åstadkomma och varför, vad har fungerat någorlunda väl, vilka svårigheter har man mött och så vidare. Även vid uppföljningen är den diskursiva ansatsen för att analysera svårigheterna relevant: Vilka diskurser vill man värna och stärka? Vilka vill man förändra? Vilka diskurser försvårar arbetet med att värna respektive förändra det man ser som angeläget?

8. Steg 2: Identifiera diskurserna

Nedan följer tre empiriska material (bedömningsunderlag/referat) som genererats genom att göra fokusgrupper på det sätt som beskrivits i det föregående kapitlet. Ett är från en fokusgrupp med barnskötare, ett med mellanchefer inom socialtjänsten och ett med kunskapsarbetare inom statlig verksamhet. Smärre justeringar i bedömningsunderlagen har gjorts för att anonymisera berättelserna.

Varje referat inleds med en kort beskrivning av kontext, urval och antal deltagare. Frågan till fokusgrupperna skiljer sig åt av flera anledningar. En är att jag i början av processen inte hade någon uttalad fråga att ställa till en fokusgrupp. Det utvecklades efterhand. Den andra är ett grundantagande från min sida att det empiriska materialet riskerar att bli ointressant om medarbetarna inte ser någon egen mening med att prata om sitt arbete och sin arbetssituation i en fokusgrupp. Samtalet behövde därför ha ett fokus – en arbetsuppgift/något att samtala om – varigenom det blev relevant för fokusgruppsdeltagarna att delta i samtalandet. En tredje anledning är att för att ha anledning att komma tillbaka till verksamheten med en återkoppling och möjlighet att få respons på den – vilket är en viktig del av utforskandedesignen i den här studien – har det varit viktigt att den som fattar beslut om access till arbetsplatsen också ser en mening med aktiviteten. Annars blir den meningslös – för de som givit mig tillträde och därmed också för utforskandet av den diskursiva ansatsen.

Att tillämpa diskursanalys i Foucaults anda är inte en specifik metod för analys (se kapitel 5) utan handlar snarare om att analysera fram diskurserna (Czarniawska, 2014). Vilka diskurser som ligger bakom de uttalanden som görs kan därför både tolkas och formuleras olika. De exempel som följer är till för att visa hur man, genom att ställa frågor till det empiriska materialet, kan arbeta för att identifiera diskurser som styr organiserandet, det vill säga Steg 2 i modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats (se kapitel 6). Exempelen är således inte till för att identifiera alla arbetsmiljöaspekter som visar sig eftersom det är den diskursiva ansatsen som är studieobjektet, inte de enskilda arbetsplatsernas arbetsmiljö.

De frågor som kan ställas till materialet för att få ledtrådar till vilka diskurser det är som styr organiserandet är av typen: Vad är det för diskurs som gör det rimligt och möjligt att säga X eller att göra Y? Vad är det för diskurser som gör

att vissa krav, lösningar, beslut och handlingar anses som möjliga och rimliga och andra inte? Vilka diskurser gör det logiskt att *inte* säga X eller att *inte* göra Y?

I de tre följande exemplen finns inlagda rutor där referaten kommenteras. I samtliga exempel är de avsnitt som kommenteras understruken. Av platsskäl har jag valt att göra lite olika i de tre exemplen men jag hoppas att det av sammanhanget ändå framgår vad som kommenteras i referatet. I *Exempel 1: Barnskötarna* återfinns centrala citat i referatet i de rutor där kommentarerna finns. I *Exempel 2: Mellanbeferna* återges en kondensering av det/de resonemang i referatet som kommenterar och i *Exempel 3: Kunskapsarbetarna* återges inga specifika citat eller kondenseringsringar i rutorna.

Exempel 1: Barnskötarna

Vid tiden för fokusgruppen med barnskötarna hade barnskötarna i den aktuella kommunen en relativt hög sjukfrånvaro, i varje fall i förhållande till förskollärarna. Erfarenheter från arbetet med rehabiliteringen av barnskötare visade också att sjukskrivningarna kunde vara kopplade till yrkesrollen.

Genom att erbjuda barnskötarna en utbildningsinsats inom ämnet pedagogik ville kommunen tydliggöra och stärka barnskötarnas kompetens såväl som deras yrkesidentitet. Fokus i utbildningen, som omfattade fem dagar, låg på barns utveckling samt läroplanen och hur dess mål, riktlinjer och intentioner kan omsättas i det dagliga arbetet.

Fokusgruppen genomfördes som en utvärdering av utbildningsinsatsen. En inbjudan till fokusgruppen gick ut till en av de grupper som gått färdigt utbildningen. 17 personer erbjöds att delta i fokusgruppen och fem valde att delta. Uppgiften till deltagarna i fokusgruppen var att beskriva hur det är att arbeta som barnskötare i kommunen samt att diskutera om och på vilket sätt utbildningen varit relevant för deras arbete och deras arbetssituation.

Barnskötarnas berättelse

Att vara barnskötare är ett tungt och tufft jobb. Och det har blivit tuffare. Småbarnsavdelningarna som tidigare bestod av barn i åldern ett till tre år, består nu av barn i åldern ett till två år. Det innebär fler lyft eftersom de, bokstavligen talat, inte är lika självgående. Att servera mat (frukost, lunch, eftermiddagsmål) till 10–12 barn, varav några inte kan gå själva, tar på krafterna.

Just nu är det mycket inskolning. Vi prövar ett nytt system där föräldrarna är på förskolan tre hela dagar istället för som tidigare en kortare tid per dag under två veckor. Än så länge verkar det fungera bra. Har man föräldrar här under två veckor kan det bli väldigt många vuxna på samma gång. Det känns ofta tungt i början av terminen när det är mycket inskolningar, men barnen lär sig snabbt så efter ett tag brukar vi alla ha kommit in i rutinerna.

Det blir också allt fler barn per personal. Tidigare var det 19 barn på en syskonavdelning. På en ny avdelning har vi 24 barn, varav hälften är 3–4 år och hälften 5–6 år. Den avdelningen kom till rätt snabbt eftersom det var en lång kö. Det löstes genom att man flyttade på några barnskötare och startade en ny verksamhet. Nu har vi [barnskötare] byggt upp verksamheten, men om ett par månader kommer det en förskollärare och då är det inte omöjligt att det organiseras om. Får man tag på en förskollärare så ersätter det en barnskötare. Det är inte säkert att man får tag på en förskollärare och då anställer man en barnskötare istället, dock sällan på fasta tjänster på avdelningarna.

Det är sällan man flyttar på en förskollärare, det brukar vara vi barnskötare som får stå för "flexibiliteten". Om vi inte trivs så har vi mycket svårare att hitta ett nytt jobb än en förskollärare eftersom arbetsmarknaden är klart begränsad för vår del. Det är ingen som anställer en barnskötare. Medelåldern är hög på barnskötarna. De unga erbjuds inte fasta tjänster på avdelningarna, bara i poolen eller som vikarier. Vi ska vara glada för våra tjänster. Snart kanske de försvinner.

Vi räknas inte riktigt, vi är en reserv som är bra att ha för att klara av det som behöver göras, men så fort det kommer en förskollärare så får vi flytta på oss. Vi flyttas runt och vi kan inte klaga. Vi har inget att sätta emot eftersom det inte finns någon arbetsmarknad för oss. Vi får vara tacksamma för att vi har ett jobb.

Detta blir bara rimligt om barnskötarnas kompetens inte räknas som "riktig" kompetens. Den underliggande diskursen säger att med kompetens menas pedagogisk kompetens men också att kompetens innebär en akademisk examen.

I den nya läroplanen är vi inte ens nämnda. Det står att förskollärarna ska ha det pedagogiska ansvaret, men inget om oss.

Vi behövs! Vår kompetens ligger på omvårdnad, det ingår inte i förskollärarnas utbildning. Förskoleverksamhet är mer än pedagogik. Det handlar också om kärlek. Då räcker inte formell utbildning. En gång när vi startade en ny verksamhet var vi tre barnskötare varav en invandrare. Det gick jättebra och alla var nöjda. Vi lärde barnen alla vardagliga rutiner, skötte pappersexercisen och så vidare. Det räcker inte med utbildning för att göra ett bra arbete inom förskolan. Fallenhet och kärlek till det man gör är också en avgörande faktor i arbetet med barn.

Men omvårdnadsbiten blir mindre och mindre i förskolan. Verksamheten går mot pedagogik och det är det enda de kan säga som skiljer barnskötare från förskollärare; ”Barnskötare har ingen pedagogik.” Men examen – praktik – och lämplighet är inte samma sak. Bara för att man har en utbildning är det inte säkert att man kan omsätta det i praktiken eller att man är lämplig att ta hand om barn.

Barnskötaryrket har låg status; det är tungt och tufft. Trots den dåliga arbetsmarknaden så utbildas det ”barnskötare”. Även om det egentligen inte finns någon ”riktig” barnskötarutbildning. Barn- och fritid är bara förberedande.

Den utbildning vi gick på Komvux var mycket en aha-upplevelse, i betydelsen att

Vi behövs! Det räcker inte med en examen, det behövs mer – kärlek, omvårdnad och fallenhet – för att göra ett bra jobb.

Detta behöver bara sägas om man inte tycker att det är självklart. Det är ett sätt att rättfärdiga den kompetens man själv har men som inte är lika självklar i diskussionerna i verksamheten. Den underliggande diskursen som ”bekämpas” med detta är att förskolan endast är en pedagogisk verksamhet. Om diskursen inte vore central för organiserandet av verksamheten skulle den inte behöva ”bekämpas”.

Yrket har låg status och det finns inte ens en riktig utbildning till yrket längre.

Stärker bilden av att barnskötare är ett yrke som inte riktigt behövs, i alla fall inte på pappret. Underförstått: yrket ska avvecklas, barnskötarkompetens är inte tillräckligt för att vara en del av den pedagogiska verksamhet som ska bedrivas.

det i mångt och mycket var en repetition av vad man redan kunde eller gjorde, men att det också lyfte upp varför man gjorde som man gjorde. Erfarenhetsutbytet mellan oss i gruppen var givande. Vi kan olika saker och har olika erfarenheter så diskussionerna var bra. Om man kör fast kan man fråga; hur gör ni? och få lite nya idéer.

Överhuvudtaget var det bra att komma utanför arbetsplatsen och få sig lite nytt. Förr fanns det mer av fortbildning internt i kommunen men nu köper var och en sin utbildning (sagostundsgestaltning, Reggio Emilia, teckenspråk mm) och då träffas man ju inte och diskuterar olika saker med kollegorna från kommunen.

Utbildningen har även använts som argument utåt, när föräldrar har frågat om kompetensen när det "bara" är barnskötare på en avdelning, det vill säga man kan peka på utbildningen och visa att även vi har (uppdaterad) pedagogisk kompetens. I diskussionerna före den första utbildningsomgången pratade man även om att genomgången utbildning skulle märkas i lönekuvertet men det har försvunnit.

I det dagliga arbetet är det ingen skillnad på förskollärare och barnskötare. Förr var det större skillnad. Den har jämnats ut men är på väg tillbaka. Man får oftare höra från förskollärare att de till exempel inte vill byta blöja eller städa eller att de inte har tid att... Ett annat exempel är att förskollärarna har ansvar för utvecklingssamtalen. Det är inte självklart att vi barnskötare ska vara med, även om vi är det, i alla fall på vissa avdelningar.

Så visst skiljer det och med den nya inriktningen på pedagogik, dokumentation och formaliserad föräldrakontakt så kommer nog skillnaderna att öka.

Utbildningen används som ett argument "utåt" mot föräldrar för att försvara att det "bara" är barnskötare i verksamheten.

Spär på bilden av att barnskötarnas kompetens inte har ett eget värde. Deras existens behöver försvaras och förklaras därför att diskursen om att de inte är "riktig" personal är stark, kanske även ute i samhället, men i alla fall hos kollegorna internt.

Skillnaderna mellan barnskötare och förskollärare håller på att öka.

Rimligt om förskollärarna läggs på fler och fler uppgifter som inte har med omvårdnad att göra. Förskollärarnas uppgift är att se till att den pedagogiska verksamheten fungerar och därför blir det mindre tid över till omvårdnad.

Men vi trivs med vårt arbete! Arbetskamraterna är trevliga, ungarna är goa och man lär sig olika saker. Utbildningen har gjort mig starkare i mig själv. Jag skrev ner vad vi gjorde på kursen och vad det gav mig. Både genom den egna dokumentationen och den mer formella kunde jag ”visa” min kompetens – både för mig själv och min chef.

Det är bra med en uppdatering. Det har hänt en del nya saker sedan utbildningen till barnskötare. Den fokuserade på grunden, på baskunskaperna. Utan goda baskunskaper kan det vara svårt med andra utbildningar. Våra hemuppgifter blev också tillfällen att diskutera med kollegorna, både i vardagen och på APT; jag ser det här och tänker så här; vad ser ni och hur tänker ni? Det blev bra diskussioner, till nytta för både verksamheten och de barn/situationer det gällde.

Det vore överhuvudtaget bra att ha gemensamma utbildningar och aktiviteter. Att få samma information och möjlighet att diskutera nya saker, exempelvis den nya läroplanen, tillsammans med förskollärare och rektorer och inte att man delar upp oss i olika professioner; först rektor, därefter förskollärare och sedan barnskötare.

Något man kan tänka på är att lägga ut utbildningen på en längre period för bättre kunskap. De flesta av oss som är barnskötare idag är runt medelåldern och ibland kan det krävas längre studieperioder för maximal inläring. Det är bra att utbildningen riktar in sig på att vi ska vara kvar i yrket och inte att vi ska vidareutbildas till något annat. De flesta av oss är ju barnskötare för att vi vill vara just barnskötare.

Det vore bra att få delta i seminarier och diskussioner gemensamma för samtliga yrkesgrupper i förskolan: Att bli inbjuden på samma villkor som övrig personal och ges möjlighet att delta i diskussionerna tillsammans med de yrkesgrupper man dagligen arbetar med.

Att bjuda in till olika träffar för olika yrkesgrupper kan vara ett resultat av att man tänker sig att diskussionerna blir annorlunda och att förskollärarna respektive barnskötarna ska få ”rätt” nivå på diskussionerna/informationen.

Det blir också ett sätt att stärka diskursen att barnskötarna inte riktigt räknas: Att de är en särskild sorts personal som inte behövs eller inte behöver vara delaktiga i de diskussioner om verksamheten som uppstår.

Oavsett vilket, så är den underliggande diskursen att ”verksamheten” är pedagogik och då räknas inte riktigt barnskötarna.

Men även om vi älskar vårt jobb så är det stressigt! Ibland är det svårt att slappna av, man kan känna oro och har svårt att sova, speciellt när man inte vet hur saker och ting fungerar; när man är ny eller står inför nya, okända saker eller inte kan göra sig förstådd så bra. Man kan känna sig otillräcklig; hur ska vi räcka till för alla barn? Hur ska vi kunna ha koll på alla barn? Speciellt om man har oförutsägbara, våldsamma barn. Då kan det gå blixtnabbt från normalläge till incidenter i form av bråk, knuffar och fall.

Vi som arbetar med barn med särskilda behov (autism, cp, multihandikapp, döva...) har mycket mer resurser än ”vanliga” avdelningar. Vi är många på pappret, men det är ett väldigt personalkrävande arbete. Dels behöver varje barn MYCKET mer uppmärksamhet, dels behöver vi ibland pauser. Det är tålmodskrävande och man kan behöva komma ifrån ibland för att orka med. Det vore bra om man kunde rotera bland avdelningarna så att man får se hur och varför verksamheter ser olika ut och därför kräver olika bemanning. Det skulle troligen öka förståelsen för olikheterna. Om man inte förstår hur en verksamhet ser ut kan ju bemanningen på pappret se orättvis ut.

Det vore också roligt att få lite mer feedback från föräldrarna. Ibland får man höra att det känns tryggt att lämna barnen eller att barnen är glada när de ska till oss. Det värmer, men det händer inte så ofta. Så länge allt är väl så säger man inget, men om något inte fungerar så får man ganska snabbt reda på det.

Exempel 2: Mellancheferna

I den aktuella organisationen hade en medarbetarenkät visat att det fanns förbättringspotential vad gällde medarbetarnas arbetstillfredsställelse. I den analys som gjordes efter enkäten kom parterna fram till att ett sätt att komma till rätta med situationen var att förbättra stödet till mellancheferna. (Gruppen bestod egentligen av en blandning av första linjens chefer och mellanchefer, men de kallades mellanchefer i organisationen.)

Vad detta stöd skulle bestå av var däremot oklart. För att komma vidare och veta vilket stöd som behövdes ville mellanchefernas chefer veta hur mellancheferna ”hade det”. Uppgiften till deltagarna i fokusgruppen blev alltså att beskriva hur det var att arbeta som mellanchefer i den aktuella organisationen.

Inbjudan att delta i en fokusgrupp gick, via förvaltningscheferna, till samtliga mellanchefer inom förvaltningen. I den fokusgrupp vars berättelse återges nedan ingick fem mellanchefer.

Mellanchefernas berättelse

Att vara mellanchefer innebär att få och ta ansvar för allt möjligt. Ansvar trycks ut i organisation uppifrån samtidigt som det puttas upp en massa underifrån. Vi kan liksom aldrig neka. Vi ska vara tillgängliga på arbetsplatsen, driva utvecklingen lokalt, delta i samverkan med andra organisationer och internt i kommunen. Kraven hänger inte ihop och det går heller inte ihop, rent praktiskt. Vi kan inte både vara på en massa andra ställen för att samverka, informera, få information OCH ständigt vara tillgängliga på arbetsplatsen.

Vi blir allt-i-allo. Vi ska göra verksamhetsplaner och budget, fixa trasiga lampor och klagomål... man kan ju undra för vem personalpolicyn gäller? Arbetet med medarbetarenkäten känns symtomatisk. Vi får egentligen bara reda på att "här är problem – gör en handlingsplan – åtgärda!" Vi har inte blivit inbjudna till någon djupare analys av resultaten, men vi ska se till att det som anses som problematiskt ska åtgärdas. Vi kan inte delegera vidare. Vi får heller ingen diskussion om vår situation, fokus ligger på våra medarbetare. Det känns inte som om vi ses som medarbetare.

Som mellanchefer kan man få göra lite vad som helst. Det finns inget som säger var gränserna går, varken vad som ingår eller vad som inte ingår. Det förs sällan en diskussion om lämpligheten i, intresset eller kompetensen för att mellancheferna får uppdraget. Ett exempel är det nya HR-systemet. Det måste administreras av cheferna, det kan inte delegeras till assistenter. Tiden låses upp av administration, möten och dagliga frågor så utvecklingsfrågor och långsiktighet försvinner.

Vi kan aldrig neka. Vi ska vara tillgängliga för medarbetarna och delta i samverkan.

En hierarkisk och byråkratisk diskurs som gör att just deras närvaro förväntas i en mängd olika sammanhang.

Vi blir allt-i-allo.

Att inte kunna leda och fördela arbetet självständigt blir rimligt både i en hierarkisk och en byråkratisk diskurs som har tydliga idéer om vad chefer eller vissa funktioner kan, får eller måste göra.

Det är genom den byråkratiska funktionen och positionen som man blir inbjuden till och involverad i organisationen, inte genom de personliga kvalifikationerna.

Vi har budgetansvar; vi ska göra prognoser, uppföljningar och åtgärda, men de flesta av oss har inte fått någon utbildning för det. Om man inte förstår hur budgeten och ekonomin fungerar blir man i händerna på sin ekonom. Om han eller hon inte förstår verksamheten kan det gå riktigt illa. Den introduktion/utbildning några av oss har genomgått har snarare varit fokuserad på reflektion och personlig utveckling än inriktad på själva yrket att vara chef; till exempel hur det är att arbeta i en politiskt styrd organisation, budget, ekonomi och andra praktiska kunskaper.

Om man är konspiratoriskt lagd skulle man till och med kunna tro att några inslag i utbildningarna hade som syfte att sänka förväntningarna och få oss att acceptera lägre kvalitet, mer arbete och lägre lön än vi skulle vilja.

Även om man har varit med ett tag och kan den ekonomiska sidan väl, känns det ibland som ogjort arbete. I mångt och mycket diskuterar vi samma saker idag som för 15 år sedan. Ingen vet riktigt var makten finns, det vill säga vem som ska bestämma hur det ska göras, så vi gör samma sak fast på olika sätt på olika ställen. Dels är det tidsödande att alla behöver utveckla sina egna sätt, dels leder det till att det ibland blir svårt att jämföra mellan de olika ställena. En annan konsekvens av att det ibland är oklart ”vem som bestämmer” är att det kommer olika besked, till exempel vilka som ska svara på remisser och vilka rapporter som ska skrivas. Inte helt ovanligt är att man får nya direktiv och ibland mycket snabba omprioriteringar bara för att man har fått olika besked.

Vi har bara skyldigheter; verksamheten och ekonomin måste fungera(!), men vi har få rättigheter. Ett fackligt uppdrag skulle i princip vara otänkbart. Det är svårt nog att kombinera chefskapets villkor med familj. Det sägs att det är viktigt att det går att kombinera, men det görs inte mycket för att underlätta.

Man kan gå ner i tjänst, men arbetsuppgifterna består. Man kan få (ta sig) lite större utrymme vad gäller när och var man arbetar, men det finns ofta en misstänksamhet bland våra medarbetare om vi verkligen arbetar när vi inte är på kontoret. Det finns en hel del ”gammaldags” idéer om att arbete endast kan bedrivas under vissa tider och på vissa platser. Så är det ju inte. De arbetsuppgifter vi har kan ofta göras på en mängd olika ställen och på alla möjliga tider.

Skyldigheter, inga rättigheter och arbetsuppgifterna kan inte delegeras ens om man arbetar deltid.

Återigen en effekt av att det är en byråkratisk diskurs som bestämmer vem som får göra vad.

Ska man få både arbetsliv och övrigt liv att gå ihop behöver det finnas utrymme för flexibilitet när man har ett jobb som vårt. Någon har löst det genom att ställa sig utanför flexitidsystemet och reglera sin arbetstid själv. Men det är inte helt enkelt för alla; hur ”bevisar” man att man har jobbat? Visst kan man gå tidigare som kompensation för redan arbetad tid emellanåt, men då kan den där misstänksamheten komma smygande. Ett annat sätt är att gå ner några procent i tid så att man ”med gott samvete” kan säga att min arbetstid slutar nu. Det innebär i princip att man fortfarande arbetar lika mycket men går ner i lön.

Det är inte heller helt enkelt att gå ner i tid. För att klara arbetet behöver man delta i en mängd aktiviteter. De tar tid och kan ibland kännas som för många och för ofta, men om man avstår från att delta missar man en väldig massa information. Till slut riskerar man att hamna utanför informationsflödet och då blir man inte lika bra på att förmedla saker ”hem” till kontoret.

Så där står man mitt i. Avstår man från mötena så hamnar man utanför informationsflödet och kan i längden inte vara en tillräckligt god informationskälla och chef på kontoret. Går man på mötena så saknar de en på kontoret. Medarbetarna kräver ens närvaro. Har man varit borta några dagar står personalen på kö för att fråga om olika saker. Om man inte har utsett en ansvarig medan man var frånvarande så ”gör ingen nåt”. Delegationer och sådant fungerar, men allt det andra: rapporter, enkäter, regelverk med mera, blir inte gjort.

Både den byråkratiska och hierarkiska diskursen gör att medarbetarna förväntar sig information från just chefen.

Om man inte deltar i de många olika sammanhangen kan man inte ge den informationen. Och eftersom ingen annan kan göra det i ens ställe så blir kontoret i så fall utan information.

Att inte delta i olika aktiviteter – om man skulle kunna säga nej – gör att man inte kan leva upp till andra aspekter om chefens funktion som kommer från samma diskurs.

Det blir därmed både ett tryck uppifrån och ett tryck nerifrån att delta.

Det finns också en tradition av att vissa bedömningar och beslut kan bara chefer göra – så är det inte! En socionom borde kunna ta ansvar för sina bedömningar och beslut. Den här traditionen har lett till någon slags inlärd hjälplöshet som yttrar sig i att medarbetare inte vill (vågar/får) ta beslut men också att beslut ibland får iväg så att vissa resurser överutnyttjas medan andra inte nyttjas alls. Det är som om en del aspekter inte tas med i bedömningen. Det finns en kultur som säger att ”jag är socionom; administration, finansiering och liknande är inte så viktigt”. Den inställningen kan gälla även för andra saker. Ibland behöver man till exempel ta upp samma sak på många APT innan det sjunker in, det vill säga att det är något man måste veta, förstå eller ta hänsyn till i sitt arbete.

En annan situation är när medarbetarna går på knäna och möjligheterna att hjälpa dem är begränsade. Det kan ibland vara en svår sits som chef, men det är ingen idé att gnälla. Det hjälper inte. Antingen får man göra något åt det eller så får man släppa det. Det går inte att grotta ner sig.

Våra medarbetare vill göra ett bra jobb. De vill bidra till ett bättre samhälle och en bättre tillvaro för sina klienter. De drivs av ideal och inte av pengar. De förtjänar uppmärksamhet såväl som en bra lön. Jämfört med andra professioner har socialsekreterarna en låg lön. Det gäller även oss chefer inom socialtjänsten. Vi har flera tusen mindre per månad än chefer på samma nivå inom andra förvaltningsområden. Den myndighetsutövande delen är överlag lägre betald än centrala tjänster. Det är heller inte någon större skillnad i lön på att vara socialsekreterare eller chef. Det kvinnodominerade sociala arbetet är lågbetalt i kommunen. Det enda som kan få upp lönen är anställningsår. Kommuner i närheten betalar mer och det riskerar att på sikt utarma kompetensen i

Medarbetare kan avsäga sig ansvar, mellancheferna kan det inte.

Den ansvarsfördelningen är rimlig i en byråkratisk diskurs där ansvaret fördelas genom de ”rutor” man organisatoriskt har ansvar för.

Det är däremot inte självklart att det måste vara så. Det finns således (minst) två olika diskurser om ansvar.

En ansvarsdiskurs baserad på den byråkratiska diskursen och en ansvarsdiskurs som utgår från att var och en kan ställas till svars för sina egna handlingar, det vill säga att varje medarbetare är kapabel att ta ansvar för, och redogöra för sina val, överväganden och handlingar.

kommunen. När bemanningen blir viktigare än kompetensen och kvaliteten i arbetet så är risken hög för vårdskandaler. Det är inte speciellt roligt när de anställda i olika arbetsmarknadsprojekt har högre ingångslön och bättre betalt än många socialsekreterare som arbetar med myndighetsutövning. Hur motiverar man det?

Om man bara ser till lönen är det inte värt besväret att vara chef. Det som gör det värt besväret är att det är roligt att tänka steget ”ovanför” det omedelbara arbetet; att få möjlighet att lyfta blicken. Det finns det också goda möjligheter till eftersom det är en rätt så stor organisation. Men det är tudelat. Det gör också att det ställs krav på deltagande i olika samverkansgrupper. Vi har sagt att vi inte hinner vara med i så många grupper men det verkar inte vara någon som bryr sig, det händer i alla fall inget. Senaste exemplet är Strategiska gruppen. Inte nog med att man ska delta i den, man ska också vara med i en arbetsgrupp. Det liksom växer av sig självt och det går inte att komma ur. Skulle man någon gång visa engagemang för en fråga får man snabbt mer att göra. Det gör att man ligger lågt. Det räcker och blir över med olika krav på engagemang i inköp, jämställdhet, miljö, datorer och så vidare. Till detta ska man vara aktiv i rehabilitering, sysselsätta och planera för praktikanter med mera. Tänk om man skrev upp allt man gjorde, vilken blandning det skulle bli. Man måste skala bort en del, det går inte att engagera sig i allt. Det sista som skalas bort är det sociala arbetet och då kommer en del annat i skymundan.

Man skulle vilja säga nej men det går inte/ man gör det inte.

Den diskurs som gör det rimligt att resonera ”så här” och att fortsätta delta på dessa villkor är stark. Det verkar svårt att komma till tals om en annan ordning.

Man ser små möjligheter att komma till tals om det omöjliga i att göra det som man blir inbjuden till eller ålagd att göra.

Men det är klart att det finns många bra saker med att arbeta som mellanchefer i vår organisation. Synen på klienten är en sådan sak. Vi gör bedömningar utifrån den enskilda människan och inte i första hand utifrån regelverken. Det finns handlingsutrymme och utrymme för eget ansvar och egen bedömning. Det är det som gör jobbet! Den andan kommer uppifrån, den stöds av cheferna. De har ett socialt patos, väl förankrat i det sociala arbetet. Det är inget man kan ta för givet, byts de ut kan det lätt ändras.

Storleken på förvaltningen är en annan sak, det finns absolut en potential i att tillhöra en större organisation, i en mindre kommun kan man lätt stelna till i sin utveckling eller domineras av några få idéer och arbetssätt. En annan bra sak med att vara mellanchefer är att man fortfarande har kontakt med klientarbetet även om man inte har direkt kontakt med klienterna. Det finns också en frihet och en hög grad av delegation och man är inte heller ensam. Det finns många som man kan prata med om olika saker. Det är nog något som vi skulle kunna utveckla mer.

Det finns som sagt potential, men som det är nu är arbetet för splittrat och dåligt betalt i förhållande till krav och ansvar. Man känner sig inte uppskattad. Enda sättet att få upp lönen blir ju att byta jobb. Karriärvägarna är inte så breda, antingen kan man bli chef eller så kan man gå mot mer kvalificerat utredningsarbete. Ibland tycker nog våra medarbetare synd om oss. Trots att karriärvägarna inte är så breda,

Det som gör det värt det är att det går att komma till tals om det sociala arbetet och vad som är ett gott socialt arbete.

Här säger de att det finns utrymme att använda sin bedömningsförmåga och att kunna välja en lösning som går utanför regelverken. Det är en diskurs om ansvar som innebär att var och en väljer och därmed också kan ställas till svars för sina val – oavsett om man väljer att följa regelverken eller ej.

Detta är en ledtråd till att det finns flera diskurser om ansvar i organisationen.

Det blir tydligt hur viktigt det är att kunna komma till tals om sina överväganden, bedömningar och val. Det är då de känner att de kan utöva sin kunnighet men också att de då kan bli ställda till svars på ett sätt som ställer deras kompetens och kunnighet om socialt arbete i förgrunden och inte regelverket.

verkar inte arbetet som mellanchef lockande. Det är i alla fall inte speciellt många internsökande på de chefstjänster som lyses ut.

Arbetsituationen blir inte jobbig bara för att det är mycket. Det är också tråkigt att känna att man aldrig hinner göra det man tänkte eller planerade i början av dagen. Istället gör man saker som dyker upp och anses som mer brådslande och till slut blir allt brådslande. Sådant man själv eller andra borde ha gjort löpande görs i sista sekund, man får jaga på andra att lämna in uppgifter som redan borde varit inlämnade etcetera. Det saknas luft i systemet, det finns ingen tid över för spontana samtal eller för proaktiva insatser.

Det är ju nästan lite sorgligt att man känner sig som mest nyttig när man har ägnat sig åt att rensa papper, sätta in i pärmar och fått ordning på skrivbordet. Administrativ hjälp hade underlättat, då hade man kunnat frigöra mer tid för annat. Det gäller inte bara personlig hjälp. IT-systemen är ganska ålderdomliga. De fungerar inte. Vi kan inte se gången på våra ärenden och vi har få e-tjänster för våra medborgare. Där finns en hel del att vinna. Det har börjat på några ställen men det fungerar inte som det är nu.

Vi skulle överhuvudtaget kunna ha större enhetlighet mellan olika avdelningar. Vi skulle till exempel kunna ha enhetliga system för klagomål, remisser, dokumentation etcetera. Vi skulle också kunna ha en liknande organisationsstruktur (exempelvis chefsstruktur och tillgång till administrativ personal), kvalitetssystem med mera. En del av oss är chef över många olika verksamheter vilket också bidrar till splittringen. Det är svårt att kunna allt som chef och som mellanchef i vår organisation måste man vara kunnig inom sitt område. Det går inte att "bara" vara chef.

Exempel 3: Kunskapsarbetarna

I den aktuella organisationen ville ledningen veta hur medarbetarna ansåg att organisationen fungerade. Uppgiften till deltagarna i de två fokusgrupperna, varav en återges nedan, var framförallt att berätta om sådant som upplevdes som hindrande för att göra ett optimalt arbete.

Urvalet av deltagare gjordes internt i organisationen av personalavdelningen i samråd med avdelningscheferna. Totalt bjöds 36 personer, som tillsammans representerade en spridning mellan olika verksamheter, kön, ålder och funktion, in att delta i en fokusgrupp. Av de 36 inbjudna tackade 25 ja till att delta. I den fokusgrupp vars berättelse återges nedan deltog tio medarbetare.

Kunskapsarbetarnas berättelse

Det saknas kommunikation mellan avdelningar och områden men också inom avdelningar och områden. Det är till exempel svårt att få ”bashjälp”, det vill säga hjälp med basala saker, exempelvis PR-info/kommunikationsfrågor, IT och ekonomi. Det gäller att man känner rätt person, att man vet vem som kan hjälpa till. Det finns ingen tydlig strategi, ”det bara blir så”. Ibland kan man undra om centrala resurser är till för sig själva eller för att stödja verksamheten? Om man behöver hjälp så har de inte tid eller så ingår det inte i deras uppdrag. De har inte heller tid att utbilda oss (ordna kurser eller dylikt) så att vi kan göra det själva. Om jag har frågor kring intranät – vart ska jag vända mig? Vilka kan jag fråga?

Bättre definierade och klart uttalat ansvar skulle underlätta; Vem ansvarar för vad? Vilka förväntningar finns det? Det känns som ett glapp mellan uppdrag – förväntan – kompetensområde – tid. Nu känns det som om man får hjälp för att andra är snälla, inte för att det är deras jobb. Det är väldigt otydligt vem som kan vad, vad som är vems uppdrag och vilka förväntningar man kan ha.

Ett exempel är just kommunikationen. Det skulle behövas en samlad förvaltningsfunktion för hur appar, digitala produkter, hemsidor ska användas, utvecklas och hänga ihop. En presschef, en webbansvarig och en tryckkunnig är exempel på stödresurser som många skulle ha nytta av och behöva hjälp med. Vad är informationsavdelningens uppdrag, funktion och ansvar? Otydligheten gör att det hänger i luften. Man vet inte riktigt vem som äger frågan. Det är mitt ansvar att hitta rätt person, men vem är det?

Lösningen på de problem som anges är att det ska vara tydligare, mera uttalat, vem som ansvarar för vad. En lösning som kommer ur en byråkratisk diskurs där alla arbetsuppgifter kan fördelas optimalt.

En byråkratisk tydlighet som inte bara anger vem som ansvarar för vad utan också vem som kan ställas till svars (den som har ansvar, inte den som har informationen eller den som gör eller underlåter att göra.)

Grundidén är byråkratisk men i praktiken löses problemen mer horisontellt och informellt genom att man letar sig fram i organisationen och frågar efter den hjälp man tycker att man behöver. Däremot är man oklar över om man har rätt att be om hjälp eller vilka som har skyldighet att hjälpa en. Gör de det för att de är snälla eller för att det ingår i arbetet? Det finns en ”rädsla” att man ber om för mycket, det vill säga i förhållande till den byråkratiska diskursen.

Kommunikationen brister även när det gäller det egna arbetet och den egna situationen. Sådant som rör mig kan jag få reda på ”i sjunde hand”, och då ofta av en slump. För att kunna göra ett bra jobb måste man veta vad som är på gång. Det rör ju mitt jobb men det rör också min delaktighet på arbetsplatsen. Hur ska jag kunna bidra med mitt kunnande om jag inte vet vad som är på gång och om jag inte blir inblandad i sådant som rör mig?

Kommunikation kan inte alltid byggas underifrån, ibland behöver det byggas uppifrån. Det krävs formella strukturer för att det ska bli tydligt och fungera. Speciellt i en så diversifierad, komplex och spridd organisation som SBV. Då går det inte att lita på att de informella strukturerna klarar av nödvändig kommunikation/informationsspridning. En extra svårighet är att vi inte alla talar samma språk. Ordet ”modell” har till exempel olika innebörder inom olika avdelningar och kompetenser.

Om man visste att ”så här sprids informationen”. Då skulle det bli mycket lättare för alla, inte minst för de nyanställda som snabbare skulle hitta rätt i organisationen. Att veta var man lägger och hittar information underlättar däremot för alla, ”gamla” såväl som nya anställda. Men, det är kanske också mycket en tradition inom organisationen; att skylla på bristande kommunikation. Om man tycker att det brister får man väl kommunicera och ta kontakt.

Det arbete man har kräver att man vet vad som är på gång och vart organisationen är på väg i allmänhet men också sådant som gäller den egna arbetsplatsen och arbetssituationen. Det är också en förutsättning för att man ska kunna bidra på bästa sätt till den gemensamma utvecklingen – inte bara för att göra de egna arbetsuppgifterna.

Det finns en förväntan om delaktighet som går utöver det byråkratiska synsättet vars grund är att det räcker med att alla sköter sitt och att chefen har och tar ansvar för allt det andra.

Även här är det två diskurser som kämpar om utrymmet. En byråkratiskt inriktad, där allt ansvar går att fördela i förväg och där position och funktion bestämmer vem som har rätt att ha synpunkter, bli involverad och så vidare. En annan mer kunskapsbaserad diskurs som utgår från att den som vet något har ansvar för sin kunskap och för att detta ansvar ska bli möjligt att ta behöver man veta vad som är på gång så att den som vet något kan dela med sig.

Vi har också en tradition av stark delegation. Alla har stort ansvar och sköter sig i mångt och mycket själv. Olika delar av organisationen har olika slags finansiering men också olika traditioner och karaktär på arbetet. Tempo och tidsperspektiv skiljer sig också mycket åt. Organisationsstruktur och geografisk spridning är ytterligare faktorer som gör att det finns utrymme att bilda starka subkulturer. Det är inte alltid optimalt. Olika sätt att arbeta krockar ibland, och kan man då inte komma överens så medför nuvarande organisationsstruktur (bland annat inom produktion) att man kan tvingas lyfta frågan till "GD-nivå". Även om nuvarande organisation med stark delegation har många fördelar och en lång tradition inom SBV kanske det ändå är dags att ifrågasätta den? Eller i varje fall att diskutera dess eventuellt mindre positiva konsekvenser?

Organisationen bygger inte på "verksamheten" som den ser ut idag. Den är snarare byggd för en ganska traditionell produktion. Nu är det mer av modern serviceproduktion och försäljning av kunskap och information. Vad våra kunder vill ha ändras, ibland fort. Vår organisation bidrar till att vi får en låg flexibilitet. Vi har till exempel en chef för "H", inte för att det speglar verksamheten utan för att det är "enkelt". Själva verksamheten sker i processer och där finns ofta inga chefer.

Även här blir det viktigt att definiera och dokumentera vad det ansvaret innebär. Vem kan prioritera? Vilka måste blandas in? Vilka kan förstå hela kedjan och hur

Det sägs att det finns brister i informationssystemet. Förslaget på hur det kan rättas till. Å ena sidan hur "systemet" ska utformas så att det blir tydligt hur information sprids eller ska spridas. Å andra sidan är det väl upp till var och en att börja kommunicera.

Ambivalens mellan olika sätt att se på lösningen: tydlig organisation, tydliga rutor, rutiner, policies och riktlinjer (byråkratisk diskurs) kontra allas eget ansvar för att ta initiativ och förmåga att agera och kommunicera (ad-hoc, behovs- och kunskapsbaserad organisering med stor självständighet).

Självständigheten (delegationen) återkommer även i nästa stycke. En självständighet som kan sägas rymmas både inom byråkratins ramar och inom den autonoma, kunskapssetiska, det vill säga baserad på att man agerar utifrån den kunskap man har.

den påverkas av olika prioriteringar och beslut? Vilka är intresserade av att förstå eller veta om beslutet? Organisationen stöder inte chefers förmåga och mandat att fatta beslut (snabbt). Även förändringsbenägenheten brister på sina håll. Vi får en låg flexibilitet och kan inte ställa om oss tillräckligt snabbt. De andra springer om oss och då kommer stora delar av SBV inte att finnas kvar.

Just nu lägger vi jättemycket tid på ”detaljer”. Allting växer och blir till stora system och allt måste vara perfekt. Det tar tid och vi blir inte klara i tid. Konsulter som arbetar i projekten försvinner eftersom de är bokade på andra jobb, vilket i sin tur gör att det riskerar att försenas ytterligare, men också att vi tappar erfarenheter och kompetens i arbetet. Kulturen att det aldrig får bli fel funkar inte om vi ska kunna vara någorlunda flexibla och omställningsbara. Balansen kanske borde ligga någonstans mellan ”rätt” och ”tillräckligt bra” snarare än ”perfekt”. Kvalitetsarbete är i sig bra men kan om det överdrivs (blir allt för teoretiskt) skapa en seghet i systemet som blir väldigt kontraproduktiv.

Den traditionella, byråkratiskt indelade organisationen bidrar till en låg flexibilitet när allt mer av arbetet sker horisontellt i processer där människor från olika områden och med olika chefer ska komma överens med varandra och med kunder om vad som kan levereras och när.

Den byråkratiska hierarkin är starkt närvarande i organisationen. Det är inget som bara finns på pappret och som man i det dagliga arbetet kan bortse från.

Allting tar tid och allting måste vara ”perfekt”. I ett byråkratiskt system kan saker ta tid eftersom det kräver att saker måste göras i en viss ordning, att regelverk och rutiner behöver följas noggrant och att beslut måste fattas av rätt instans.

Den tröghet de pratar om här har snarare att göra med vad som är möjligt, det vill säga med den kunskap man har som säger att det skulle kunna bli lite bättre, att det skulle kunna gå att utveckla. Det är en tröghet som inte är byråkratiskt genererad.

Organisationen gör att ingen sätter ner foten och prioriterar. Det kan också vara svårt att göra det. Bland annat på grund av att många projekt har beroenden till varandra. Projekten har dessutom i värsta fall olika styrgrupper och det blir otydligt vem som bestämmer över vem. Det känns som att vi har för få personer med helhetssyn på rätt poster för att kunna prioritera och bestämma på ett för SBV bra/bästa sätt. Chefer, andra projekt och anställda går direkt till varandra, utan att passera koordinatör, och säger: Bråttom!! Vad ska prioriteras? När? Vad? Varför? Frågar man chefen blir svaret: Gör det snabbare eller på kortare tid! Det blir alltid ”Gör det här”, det är sällan någon som säger ”Gör inte det där” eller ”Prioritera bort/ner det där”.

I ett byråkratiskt system är det ingen tvekan om vem som bestämmer och vem som kan och ska prioritera. Det finns således parallella principer för organiseringen. Ännu en ledtråd är att man i det dagliga organiserandet inte följer beslutsordningen utan man tar kontakt med den man tycker att man behöver, kors och tvärs över de organisatoriska gränserna.

Genom att vara duktiga och snälla så löser vi en mängd problem och det är väl bra, men det gör ju samtidigt att man ”uppåt” i organisationen inte förstår att man har behövt/behöver hjälp; vi ordnar ju det. Det finns också en uppenbar risk att man lovar ”för mycket”. Att man gör sådant som man egentligen inte har timmar för att göra. Genom att hjälpas åt riskerar man ju därmed på sikt att göra både sig själv och andra en björntjänst.

Vi pratar om otydligt ledarskap men det är inte i personlig bemärkelse utan systemiskt. Chefs- och ledarskap är inget som tydligt prioriteras inom organisationen, det visar sig också genom att det finns en brist på denna förmåga inom SBV. Att vara ledare inom SBV är inte heller speciellt högt värderat. (Det är det i och för sig inte heller att vara expert.) Att bli chef är ett sätt att göra karriär och att få en annan lön. Båda delarna är svårt att göra/få om man väljer att ”bara” vara expert.

Cheferna sitter i en svår sits. De ska ofta vara både administrativt kunniga och drivna och experter inom sitt ämne. De ska styra, prioritera och vara insatta i allt övergripande. De får ägna mycket tid åt administration som någon annan skulle kunna göra. Andra chefer vet mindre än sina anställda/expertter och det är inte så lätt det heller.

Chefer ska ragga pengar, leda projekt och kunna sitt ämne. Det är en svår kombination. Alla kanske inte är lika duktiga, lämpliga eller intresserade av allt. Även de måste kunna säga ifrån och välja bort. Det är också en fråga om prioriteringar; hur får vi ”rätt” chefer? Alla kanske inte kan kunna allt om ämnet eller området och samtidigt besitta de egenskaper eller erfarenheter vi söker hos en chef. Då blir det en fråga om att balansera och prioritera mellan olika fördelar, men också att erbjuda stöd, utbildning och utveckling.

När vi hör från ”ledningen” är det ofta i termer av ”Vi ser det så här”. Det blir för fluffigt. Det skulle vara bättre om ledningen istället sa: Detta händer... därför, då, på det här sättet... Att veta vart SBV är på väg, även om det ändras. Att någon (många?) vågar sätta ner foten och fatta beslut. Vi måste bli snabbare och mer flexibla. Det klarar vi inte utan att våga fatta beslut. Om vi inte fattar beslut så drar processerna ut på tiden och de möjligheter som fanns försvinner till andra och vi halkar efter.

Delegationen gör att vi har och tar ansvar och känner stolthet, men det gör också att vi som enskilda anställda får mycket information och kunskap om kunder och om marknaden, men hur för vi upp det till rätt person eller nivå? Kommunikationen som vi pratade om tidigare gäller ju även åt andra hållet. Tillsammans vet vi en massa saker som vi bättre borde kunna ta vara på.

Det är ju genom omvärldskontakter och omvärldsanalys vi kan få en uppfattning om vad som kommer att efterfrågas, så att vi kan förbereda oss och ligga i framkant.

Kommunikation handlar ju om styrning och ledning, men också om kultur och struktur. Mycket kan ske genom intranät men det behöver kompletteras med personliga möten och diskussioner. Olika avdelningar, grupper, områden och funktioner har olika tidsperspektiv och olika tempon. Men vi har alla behov av att veta vart (det är tänkt att) vi är på väg, men också ges möjlighet att diskutera och reagera på det.

Det självständiga arbetet gör att man får en mängd kunskap om kunder, marknad, teknisk utveckling med mera. Att fråga vad man ska göra med kunskapen – som kan vara viktig för andra när de ska fatta beslut – innebär en diskurs baserad på autonomi och kunskapsetik; kunskap är viktigt; vet man något måste man berätta det; vet man något bör man handla i enlighet med det.

Vi borde också ha en plan för hur vi ska/kan använda den information och de produkter vi har. Hur kan vi bättre utnyttja våra produkter? Om vi utvecklar ett system inom ett projekt får det inte användas inom andra projekt. Det innebär förlorade potentialer. Likadant med produkter vi tar fram till och som betalas av X, men som också skulle kunna vara intressanta för till exempel allmänheten. Hur ska vi agera? Hur ska vi kunna dra nytta av våra insatser på mer än ett sätt? Det är både en policyfråga och en avtalsfråga, det vill säga en ledningsfråga. Vi kanske skulle kunna vara mer kreativa när vi skriver avtal; att vi kan använda materialet efter en viss tid eller mot en viss ersättning eller att vi kan publicera vissa delar eller något liknande. Ibland är vi kanske för kundorienterade och blir lite för ”fega” i våra kontakter med kunderna?

Överhuvudtaget känns det som om vi är lite ”fega” på SBV. Ta till exempel rekrytering; när det ska nyanställas är man lite försiktig, vill verkligen vara helt säker på att man behöver anställa. Det tar tid innan beslut fattas och ännu mer tid innan en ny person är på plats, och då är det ofta redan någon annan som ska sluta. Det gör att vi ofta (konstant?) ligger lite efter. Många av de som slutar är pensionsavgångar, de borde kunna planeras bättre. Här har också SBV missat möjligheten att ta tillvara de blivande pensionärernas enorma erfarenhet. Hade man gett tid och möjlighet till erfarenhetsutbyte skulle vi idag haft ett betydligt bättre läge för alla yngre och

Att vilja förbereda sig och ligga i framkant innebär att man ser sig som medansvarig för resultatet, inte bara för att hålla koll på sina egna arbetsuppgifter.

För att överleva behöver alla hjälpas åt att hålla koll på omvärlden och kunna vara med och diskutera riktningen – både den önskvärda och den upplevda.

Det finns ett återkommande tema om att organisationen kännetecknas av försiktighet; att man som organisation är lite ”feg” – i flera bemärkelser – och för inriktad på att göra allting perfekt.

mindre erfarna. Inom vissa avdelningar har vi tappat rejält senaste åren på grund av alla pensionsavgångar, däremot har alla nyanställda tillfört väldigt mycket positiv anda.

En annan aspekt av den här försiktigheten är att vi inte ifrågasätter eller konfronterar varandra. Om någon gör en bedömning så accepterar vi den. Säger någon att det är bråttom så är det det. Säger någon att det är viktigt så utgår vi från det. Sak och person blir då nästan samma sak. Skulle vi vilja ifrågasätta eller diskutera någons bedömning så blir det som att ifrågasätta personen. Det innebär antagligen att vi normalt sett har ett stort förtroende för varandra, men det innebär också att det blir en fråga om förtroende om man inte direkt accepterar det som sägs. Så den där försiktigheten eller "fegheten" gäller nog på många ställen i organisationen.

"Doer-andan" tunnas ut med antal år i SBV. Det är bekvämare att kunna sitta och skriva rapporter än att behöva kämpa för sitt. Har verkligen alla anställda en målbild eller plan för vad som ska uppnås och när? Vad förväntas? Vilka krav finns det? Uppgifter kan ibland svälla i förhållande till hur det presenteras i början, så det är viktigt att mål och planer kontinuerligt följs upp, ifrågasätts och ändras. Det är bra med frihet inom ramarna men det är också bra att veta hur ramarna ser ut.

Det behövs tydliga mål! Vi ska fylla dem lokalt och då kan det bli lite spretigt. Den nya verksamhetsplanen som precis har kommit är mer konkret än på länge. Ett

Ingen konfronterar. Det som sägs tas för "sant" (annars skulle man väl inte säga det?). Om man ifrågasätter det som sägs ifrågasätter man personens integritet (skulle jag säga det om det inte vore så?). Det tyder på att idén om att handlingar är kunskapsbaserade är stark (och inte exempelvis känslomässiga eller maktbaserade).

Varför blir en sådan "försiktighet" rimlig i en organisation som befolkas av kunniga, självständiga, analytiska människor? Motsatsen skulle kunna vara lika självklar – att det är ett ständigt konfronterande och diskuterande. Vad är det som gör att man inte handlar annorlunda fast man säger sig vilja?

Ett svar skulle kunna vara en olöst "kamp" mellan två olika diskurser – å ena sidan att handla i enlighet med den byråkratiska diskursen (att sköta det man blivit ålagd och har ansvar för och låta andra bry sig om allt annat), å andra sidan i enlighet med den kunskapssetiska diskursen; att man har och tar ansvar för det man vet.

mål och fem strategier. Vid första anblicken verkar det ganska bra; konkret och rimligt. Det svåra är fortfarande att prioritera; mellan olika projekt, olika synsätt, olika uppdrag och mellan olika prioriteringar. När alla vet att "allt" ska prioriteras så är det lätt hänt att allt också blir väldigt bråttom. Inte för att det är bråttom utan för att det ska komma upp på prioritetssidan. Är vi verkligen ärliga mot varandra när det gäller "bråttom-aspekten"? Vi måste kunna lyfta de olika frågorna, diskutera, prioritera och ta konsekvenserna. Återigen är det viktigt att veta vem som kan eller ska bestämma.

Det finns också en del dubbla budskap när det gäller prioriteringar. Även om vi säger att vi ska vara kundorienterade är det inte helt självklart att kundkontakter eller kundleveranser prioriteras framför interna angelägenheter. IT försöker att ändra arbetssätt och arbeta mer parallellt istället för seriellt i syfte att snabba på olika arbeten men det är inte så lätt. Speciellt inte när många nyckelpersoner ska involveras i en process. Även om det är en grupp som har det formella ansvaret för olika saker så är det i slutändan en fysisk person som måste göra jobbet och alla kan inte vara tillgängliga alltid. ITs interna tekniska förvaltningsobjekt drabbar i slutändan även verksamheterna ekonomiskt, men de prioriteras inte mot andra verksamhetsprojekt eftersom de budgetramarna sätts internt av IT själva.

Det är också viktigt att anvisningar från arkitekter inte blir fluffiga moln utan att de

Ytterligare ett uttryck för "försiktigheten" och frånvaro av konfrontation och ifrågasättande. (*Är vi ärliga?*).

Samtidigt också en aspekt av olika ansvarsdiskurser. Å ena sidan har alla ansvar för att delta och bidra till det gemensamma; "vi" är kapabla att fatta beslut och att ta konsekvenserna av det. Å andra sidan behövs det någon som bestämmer när "vi" inte kan komma överens.

som ger råd också är delaktiga när projekten ska följa råden och tekniskt implementera dem. Ett projekt kan ju bli en pilot för en ny föreslagen lösning och arkitekterna ska då vara med och följa implementering och resultat.

Att fatta beslut och bestämma är inte detsamma som att det händer något. Det blir ofta att vi drar på besluten genom att göra en förstudie i ett år, därefter en full utredning i ytterligare ett år och sedan en plan för implementering. Tiden går, men det händer inte alltid så mycket.

Vi har det ganska bra på SBV, vi trivs; vi gillar ämnet, vi gillar uppgiften, vi gillar det öppna klimatet, vi gillar våra arbetskamrater och, inte minst, vi vill mycket! Det är inte heller någon större (karriär)konkurrens oss anställda emellan. Det gör att vi hjälps åt, vilket i sin tur har några nackdelar som vi pratade om tidigare, men det har också risken att vi kan bli lite ”fat and happy”. Att vi tror att allt är så bra att vi inte behöver lägga ner så mycket kraft på frågor om arbetsmiljö, stress, friskvård och så vidare. Även de rent fysiska bitarna av skalet (byggnaderna) ingår i det. Receptionen och mötesrummen skulle till exempel kunna bli både trevligare och bättre tekniskt utrustade.

Kompetensutveckling är en annan aspekt. Seniora anställda skulle kunna fungera som mentorer eller liknande för andra inom organisationen. Ämnesansvar skulle kunna få en tydligare och tyngre kompetensprofil. Det kanske också skulle behövas fler ämnesansvariga för att kunna bevara det riktigt spetsiga inom ett område. ”Stabens” funktion måste också tydliggöras, eller kanske ändras, eller i varje fall diskuteras. Nu är vår förväntan att vi kan få stöd av dem, det vill säga att de är till för att den övriga verksamheten ska fungera väl. Men det verkar som om deras självbild snarare är att de är till för att styra verksamheten.

9. Steg 3–9: Analysera och bedöma

I de kommande kapitlen redovisas ett antal bedömningar av den organisatoriska arbetsmiljön baserade på den diskursiva ansatsen. Kapitel 9 beskriver ett antal risk- och friskfaktorer som uppmärksammas och exemplifieras med utgångspunkt i fyra olika yrkesgruppers beskrivningar av sin situation: barnskötare på en kommunal förskola, mellanchefer inom socialtjänsten, kunskapsarbetare inom en statlig verksamhet samt lärare på en kommunal F-9-skola. Tre av de empiriska materialen/bedömningsunderlagen återfinns i föregående kapitel där de används för att illustrera hur man genom att ställa frågor till materialet kan identifiera – analysera fram – diskurser som styr organiserandet. Det empiriska materialet från F–9-skolan återfinns som bilaga 4.

Kapitel 9 baserar sig framförallt på resultat från studiens Steg 3/Cykel 1 där arbetet var inriktat på att undersöka och utvärdera om den diskursiva ansatsen överhuvudtaget var relevant för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö, men resultat från Cykel 2 ingår också.

Kapitel 10 redovisar resultat kring utmaningar och möjligheter med att intervensera diskursivt i den organisatoriska arbetsmiljön. Kapitel 10 baserar sig huvudsakligen på resultat från Steg 3/Cykel 1 & 2.

Kapitel 11 och 12 baserar sig på resultat från Steg 3/Cykel 3 och består av två fallbeskrivningar. Syftet med fallbeskrivningarna är att illustrera hur en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats i sin helhet kan se ut och de innehåller därmed de skriftliga resultaten av samtliga tio steg i den modell som utforskats och utvecklats genom studien. Bedömningarna syftar således till att redogöra för studiens resultat – det vill säga vad den diskursiva ansatsen uppmärksammar i den organisatoriska arbetsmiljön, hur risk- och friskfaktorer kan formuleras och hur de kan hanteras/ intervenseras i. Syftet är inte att kartlägga alla arbetsförhållanden på de aktuella arbetsplatserna.

De två fallbeskrivningarna är valda för att arbetsplatserna är verksamma i samma bransch och arbetar under samma samhälleliga och affärsmässiga villkor, men att deras organiserande trots detta är baserat på två olika organiseringsprinciper. Det är således inte samhällets lagar och regler eller kundernas krav som gör att man måste organisera sig på ett visst sätt. De två fallbeskrivningarna har samma struktur:

- Bedömningsunderlaget, det vill säga det empiriska materialet i form av fokusgruppreferat
- Beskrivning av några för organiserandet centrala diskurser
- Bedömning: Vad innebär organiserandet för risker? respektive Vad är sunt med organiserandet?
- Förslag på interventioner kongruenta med den diskursiva ansatsen

I Kundtjänst-exemplet (kapitel 11) är fokus i bedömningen på vilka organisatoriska arbetsmiljörisker organiserandet genererar. I exemplet från Divisionen (kapitel 12) är fokus i bedömningen på organisatoriska friskfaktorer.

I kapitel 13 redovisas ett tredje och sista exempel på bedömning men då för att illustrera att beroende på vilken diskurs bedömaren befinner sig inom så blir bedömningarna olika. Exemplet visar på behovet av reflexivitet i bedömningsarbetet samt på vikten av att sätta bedömningen i relation till karaktären på den sorts arbete som pågår på arbetsplatsen. En diskurs kan vara lämplig och bidra till en sund organisatorisk arbetsmiljö på en arbetsplats, medan samma diskurs på en annan arbetsplats, med ett annat sorts arbete och med andra förutsättningar, kan bidra till en osund organisatorisk arbetsmiljö. Kapitel 13 är också ett exempel på hur ett ganska kondenserat material kan utgöra underlag för en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön.

I Steg 3/Cykel 3 blev det alltmer uppenbart att det utifrån resultaten av studien blev nödvändigt att skilja på ”god arbetsmiljö” i bemärkelsen att de som arbetar där anger att de är nöjda med sin arbetssituation, och ”god organisatorisk arbetsmiljö” utifrån den diskursiva ansatsen. Det som blev tydligt genom Cykel 3 är att en god organisatorisk arbetsmiljö ur ett diskursivt perspektiv är där organiserandet är förenligt med karaktären på det arbete som bedrivs och de arbetsuppgifter som ska göras. Kort sagt, där det bedrivs ett organiserande som bidrar till och stärker förmågan att göra ett väl utfört arbete.

En arbetsgrupp eller enskilda medarbetare kan således själva anse sig vara mycket nöjda med sin situation men organiserandet kan fortfarande generera risker om det inte bidrar till den enskildes såväl som kollektivets förmåga att hantera de utmaningar verksamheten ställs inför – på kort respektive lång sikt. De bedömningar som redovisas nedan av vad som är risk- respektive friskfaktorer i den organisatoriska arbetsmiljön är därför inte baserade på om medarbetarna (deltagarna i fokusgruppen) anger att de är nöjda eller ej med sin arbetssituation, utan på de diskurser som träder fram genom samtalet och vad de får för konsekvenser för verksamheten och de som berörs av den.

Analysera diskurser för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö

Eftersom varje arbetsplats har sin unika sammansättning av diskurser och hur de tillämpas måste man, innan man gör en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön, först analysera de olika diskurserna och deras inverkan på den verksamhet vars organisatoriska arbetsmiljö man är intresserad av. I steget mellan att identifiera diskurserna (Steg 2 i modellen) och bedömning (Steg 7) innehåller modellen därför fyra analytiska steg (Steg 3–6) avsedda att leda fram till, och underlätta att göra, en väl grundad bedömning. Steg 3–6 beskrivs nedan kort i den översiktliga beskrivningen av modellen i kapitel 6 samt i bilaga 3: Bedömningsmall.

Steg 3 innebär att renodla respektive diskurs och analysera i vilken riktning respektive diskurs driver verksamheten. Det vill säga att för varje diskurs analysera vilken sorts lösningar som skulle bli relevanta om bara just den diskursen fick bestämma. **Steg 4** innebär att jämföra de olika lösningarna/riktningen på de olika diskurserna. Drar diskurserna på arbetsplatsen åt samma håll? Är de förenliga? Är de motstridiga? Krockar de? I **Steg 5** är fokus på att analysera vilka situationer som uppstår på grund av de diskurser som styr organiserandet på arbetsplatsen: Bidrar diskurserna och deras samspel till att det blir lättare eller svårare att göra ett väl utfört arbete? Generar diskursernas samspel exempelvis dilemman, konflikter, motstridigheter eller engagemang och förmåga? I **Steg 6** är fokus på hur de som berörs av organiserandet påverkas, dels direkt genom hur diskurserna påverkar organiserandet, dels genom de situationer som uppstår: Vilken bild av de berörda skapas genom diskurserna? Hur förutsätts de berörda agera för att passa in i organiserandet? Vem får makt att göra något åt situationen? Vad gör det med de berördas situation? Hur kan det kännas att vara en del av en sådan här situation?

Först när analysarbetet är gjort kan en väl grundad bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön göras: Vad är det som kan anses vara sunt respektive mindre sunt med den organisatoriska arbetsmiljön och på vilka grunder görs den bedömningen? De risk- och friskfaktorer som uppmärksammats med den diskursiva ansatsen i Steg 3/Cykel 1 & 2 är²:

² De risk- och friskfaktorer som redovisas nedan har tidigare publicerats i: 1) en bilaga till en delrapport till finansären AFA Försäkring, 2) i en skrift utgiven av Kommunförbundet Skåne (Rydén, 2015a). Kommunförbundet Skåne var dels samarbetspartner i forskningsprojektet i Steg 3/Cykel 1, dels min arbetsgivare under större delen av projektperioden, och 3) en populärvetenskaplig bok som jag gav ut 2015 och som baserade sig på dittills uppnådda resultat från forskningsprojektet (Rydén, 2015b).

När diskurserna marginaliserar: Att inte räknas

Exempel: Diskursen om förskolan har förändrats de senaste decennierna. Förskolans funktion är inte längre att vara ett ställe att ha barnen medan föräldrarna arbetar utan en pedagogisk verksamhet som barnen har rätt till. Enligt en annan diskurs kan inte vem som helst bedriva pedagogisk verksamhet; för det behöver man pedagogisk kompetens. Pedagogisk kompetens har den som har en akademisk examen i ämnet (förskollärarkompetens eller annan likvärdig examen). Till den pedagogiska verksamheten räknas inte bara de aktiviteter som görs utan även dokumentationen av dem och av barnens utveckling samt de systematiserade och formaliserade föräldrakontakterna.

Diskursen om förskolan som pedagogisk verksamhet hakar tag i diskursen om att pedagogisk kompetens är lika med förskollärarexamen. Därmed stängs barnskötare som yrkesgrupp effektivt ut från att räknas som ”riktig” förskolepersonal. Det finns en uppenbar risk för att någon eller några av de personer som är engagerade i verksamheten blir någon/några som inte räknas, någon vars erfarenhet inte efterfrågas, någon vars kunnskap inte duger.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är *hur olika diskurser samspelar för att stänga ute eller marginalisera* en yrkesgrupp, som i detta fall, men det skulle lika gärna kunna vara en person, en funktion, en verksamhet eller dylikt.

När diskursen bestämmer vad som får sägas: Att inte komma till tals

Exempel: Mellancheferna i socialtjänsten beskriver en oklarhet kring huruvida deras handlingar kommer att granskas i ljuset av om de följde reglerna eller i ljuset av om det kan bedömas vara ett gott socialt arbete. I nuläget beskriver de att de är relativt säkra på att det goda sociala arbetet är den viktigaste referenspunkten i deras organisation, men de menar också att detta inte är en självklarhet, då de har erfarenhet av andra arbetsplatser där detta inte har varit lika uppenbart.

Om man inte längre är säker på att det är möjligt att få gehör för sina överväganden kring vad man själv anser vara ett gott arbete, utan endast om man har följt reglerna, riskerar man att inte kunna komma till tals om sina handlingar och dess konsekvenser utan endast om regelföljandet. Risken blir att man kan komma att känna sig orättmätigt anklagad utan möjlighet att kunna försvara sig och sina handlingar.

Exempel: Barnskötarna har en liknande situation. Ovan beskrivs hur de genom diskurserna marginaliseras som yrkesgrupp, men det gör också att det finns risk för att de inte kommer till tals. De marginaliserande diskurserna riskerar att utestänga barnskötarna från de fysiska platser och sammanhang där barnen och verksamheten diskuteras, men även när de är med och blir inbjudna finns en risk för att det de vill säga inte tas på allvar eftersom de ”bara” är barnskötare.

Det kan då bli svårt att komma till tals om sådant man utifrån sin position, kunskap eller erfarenhet ser som viktigt att förmedla. Om det man vill säga inte ingår i den diskurs som dominerar samtalet finns det risk för att det man vill säga inte blir förstått och taget på allvar, det vill säga att det ligger utanför den aktuella diskursen. Risken är också stor för att man inte bedöms ha den kompetens som krävs för att delta i samtalet. Man får delta, men det man säger räknas inte riktigt och inkluderas därmed inte i samtalet.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är hur *en dominerande diskurs gör det svårt att komma till tals* utifrån en annan, men för (några av) organisationens medlemmar viktig, diskurs.

När diskurserna är motstridiga: Att inte kunna försvara sig

Exempel: Mellancheferna i den aktuella organisationen tilldelas ansvar genom två olika diskurser. Den ena diskursen utgår från att man bara kan ta ansvar för de egna handlingarna. Den styr vem som får behörighet att göra olika saker i olika system, till exempel beställning av service och schemaläggning. En annan ansvarsdiskurs – den byråkratiska – utgår från att chefer är (kan göras) ansvariga för andras handlingar, till exempel när verksamheten inte fungerar eller när beslut inte implementeras.

Om man tillämpar den autonomiinriktade diskursen – att var och en är ansvarig för sina överväganden, beslut och handlingar – kan chefen inte heller anses kunna tvinga någon att göra något. Om den byråkratiska ansvarsdiskursen tillämpas kan emellertid både deras överordnade och deras underställda placera ansvaret hos mellancheferna, oavsett vem som gjorde vad. Om ens underlydande inte ”lyder” har man väl inte tillräckligt väl instruerat, informerat eller tydliggjort vad som ska, måste, bör göras?

Det riskfyllda i situationen blir inte så mycket motstridigheten som svårigheten att försvara sig mot motstridigheten: att inte veta mot vad man kan komma att

ställas till svars. Vilka överväganden räknas som legitima? De att alla bara kan ta ansvar för sina egna beslut och handlingar eller de där det är ”chefens ansvar”, eftersom det ingår i den byråkratiska funktionen som chef?

Det riktigt riskfyllda uppstår när båda dessa principer tillämpas samtidigt. Då riskerar mellancheferna att hamna i en situation där denne inte kan försvara sig. Andra inblandade – både över- och underställda – kan på helt legitima grunder förlägga ansvaret på mellancheferna och mellancheferna kan på samma grunder svårligen försvara sig.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är hur olika motstridiga diskurser gör det *otydligt mot vad man kan komma att ställas till svars*. Risken är också att det blir *omöjligt att försvara sig* om dessa motstridiga diskurser skulle falla ut samtidigt.

När diskurserna avpersonifierar: Att endast tilltalas som funktion och inte som person

Exempel: Exemplet kommer även denna gång från mellancheferna. De beskriver att de överöses med mer eller mindre frivilliga uppgifter. Grunden för deras medverkan är deras funktion, inte deras personliga intresse, kompetens, nätverk eller övriga förmåga. De tilltalas eller betraktas inte riktigt som personer (människor). De är chefer och åläggs både ansvar och uppgifter i enlighet med det. Att inte acceptera eller på annat sätt protestera skulle kunna innebära att man inte är rätt person för uppdraget. Det ingår.

Även här finns det diskurser om ansvar, befogenheter och byråkrati som ligger i bakgrunden. För att få beslutsfärliga arbetsgrupper behöver man ha medlemmar som kan fatta beslut och ingå överenskommelser med andra i verksamhetens namn, vilket enligt den byråkratiska diskursen endast formellt utsedda har befogenhet att göra.

I det här fallet är det däremot inte på vilket sätt diskurserna fördelar ansvaret som är mest intressant utan hur de gör att mellancheferna talas om och till, det vill säga hur de involveras i verksamheten. Att vara chef innebär att fokus ligger på att göra det möjligt för andra att bli delaktiga i verksamheten. Det som diskuteras där utgår från verksamhetens eller medarbetarnas behov. Sämre blir det med en dialog om den egna arbetssituationen. Det finns ett flertal uttalanden från mellancheferna som tyder på detta: ”Vi kan aldrig neka”, ”Ingen diskussion om vår situation”, ”Sällan en diskussion om lämpligheten i, intresset eller kompetensen för” och ”Vi har sagt ... men det verkar inte vara någon som bryr sig”.

Man skulle därför kunna se mellancheferna som en marginaliserad grupp vars *funktion* ofta hamnar i fokus inom organisationen men inte deras *person* eller *situation*. De ska ställa upp, de ska inte klaga, de ska skapa goda förutsättningar för andra att göra ett bra jobb, de ska implementera det som åläggs dem och de ska säkerställa att andra arbetar efter de mål som sätts upp för verksamheten. Hur situationen påverkar dem som människor är av mindre intresse, det finns alltid viktigare, större, mer utsatta eller mer omhuldade grupper. Och till syvende och sist, är det inte just det här de har betalt för?

Risk uppstår när man blir medveten om att man inte kan komma till tals om den personliga situation man tycker att man befinner sig i. Det handlar då inte så mycket om för många uppdrag utan om möjligheten att få använda just sina resurser väl. Det handlar om möjligheten att kunna diskutera och vara med i beslutsfattandet om vad som är väl använd tid eller erfarenhet, för en själv som person såväl som för organisationen som helhet.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är *hur det talas om och till de inblandade som objekt* (funktion, position) på ett sätt som gör det svårt för dem att komma till tals om sig själva som personer.

När diskurserna blockerar handling: Att inte kunna agera i enlighet med sitt kunnande

Exempel: I beskrivningen av kunskapsarbetarnas situation framträder en tydlig diskurs; autonomi. Verksamheten kännetecknas av anställda med en hög utbildningsnivå och som är experter inom sina områden, en position de inte delar med så många andra. Det gör att självständigheten är hög och att var och en är van att fatta sina egna beslut baserat på sin kunskap. Det är en självständighet man säger sig uppskatta och också vilja värna.

Att vara autonom inom ramen för en byråkratisk organisation innebär att man inom ett väl definierat ansvarsområde har rätt att bestämma om det som har ålagts en. Autonomi sträcker sig däremot inte till att ha insyn i eller synpunkter på andras insatser inom systemet. I en renodlad byråkrati finns det bestämda ramar och rutiner även för hur den sortens synpunkter ska levereras, oftast via befälsordningen.

En annan sorts autonomi innebär att man ser sig som ansvarig, inte bara för sina handlingar, utan för att ens handlingar är kongruenta med den kunskap

man har samt för det gemensamma resultatet. De två autonomidiskurserna slår emellertid till, var och en på sitt sätt, så det kan bli svårt att agera.

Om man ser, förstår eller vet något om verksamheten som man tror att man behöver uppmärksamma andra på kan man välja att stödja sig på den byråkratiska autonomidiskursen och tänka att ”det är inte mitt bord”, ”det är inte min sak att” och välja att inte agera utifrån sin kunskap. Det är då helt logiskt och organisatoriskt ”korrekt” att vara tyst och sköta sitt.

Man kan också välja att agera utifrån den kunskapssetiska diskursen och då försöka göra de berörda uppmärksam på det man tycker behöver uppmärksammas eller diskuteras. Om omgivningen reagerar utifrån den kunskapssetiska autonomidiskursen blir man tagen på allvar och det man vill uppmärksamma kan diskuteras. Om omgivningen däremot väljer att reagera efter den byråkratiska diskursen kommer den på olika sätt tala om för den som vill säga något att ”det har inte du med att göra” och ”sköt du ditt så sköter jag mitt”. Då kan man välja att ignorera reaktionen och fortsätta skapa uppmärksamhet med risk både för att uppfattas som, och att känna sig, tjugig. Man kan också välja att tystna, inrätta sig i ledet och tänka att man i alla fall har gjort ett försök.

En kunskapsarbetare som både vill vara kunskapssetisk och anpassa sig efter den byråkratiska diskursen riskerar att slitas mellan de båda diskurserna om autonomi: När ska jag agera och när ska jag ligga lågt?

Om jag agerar så riskerar jag att bli betraktad som någon som lägger sig i det som inte angår mig och i värsta fall kanske till och med som jobbig eller besvärlig. Om jag inte agerar innebär det att jag väljer att tystna, att inte ta ansvar för min kunskap och därmed också riskera att bli medansvarig för det skeende jag velat, men inte förmått, uppmärksamma andra på. Oavsett vilket man väljer riskerar man – om man ser sig som autonom, bortom den byråkratiska definitionen – att bli någon man inte vill vara: en som tystnar, en som underordnar sig, en som inte tar ansvar för sin kunskap eller en som måste förtränga eller förneka sitt medansvar för det gemensamma resultatet.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är när *dominerande diskurser* är svåra att agera förenligt med eftersom de *ömsesidigt blockerar varandra*.

När diskursen blockerar lösningar: Att inte komma till rätta med sina verksamhetsproblem

Exempel: I berättelsen från grundskolan (bilaga 4) finns två olika sätt att prata om skolans verksamhet. Det ena sättet används när man beskriver sin verksamhet som man tycker kännetecknas av oförutsägbarhet och problemlösning. Det är kollegor som är sjuka och ska täckas upp för, det är vikarier som ska introduceras och stödjas, det är telefonsamtal från föräldrar, det är situationer mellan elever som ska lösas, det är diskussioner med kollegor som måste tas, för att inte nämna själva undervisningen och allt som kan hända i klassrummet.

Det är ett ständigt pusslande från det man kommer till det man går hem för att dagen ska flyta på så smidigt som möjligt för eleverna och för att man ska få till den undervisning som eleverna har rätt till och som man också kan känna en viss stolthet över. För att få till verksamheten behöver man mycket kontakt med sina kollegor, ett behov som inte alltid är tillfredsställt i den aktuella skolan. Det märks genom att man säger sig vilja ha:

- mer tid med kollegorna innan terminsstarten för att lära känna dem, prata om kursplanen och för att hinna planera terminen.
- mer tid för samtal kring elever, utvecklingsprojekt, handledning, spontana möten om sådant som hänt under dagen, pedagogiska överväganden och andra gemensamma angelägenheter.

Det andra sättet att prata om verksamheten tar sin utgångspunkt i att verksamheten är planeringsbar. Den diskursen dominerar framförallt när man pratar om tidsanvändningen. När man pratar om tiden delar man in den i olika sorters tid: förtroendetid, planeringstid och schemalagd tid (lektioner och raster).

I denna indelning finns ingen plats för ”fri gemensam tid”. Antingen är man schemalagd eller så planerar man eller så har man förtroendetid. Och eftersom det, enligt den här diskursen, är viktigt hur stora andelarna är av respektive sorts tid kommer varje ”störning” – telefonsamtal, utvecklingsarbeten, sjuka kollegor – att inkräkta på antingen den ena eller den andra tiden.

Genom att dela in sin tid i olika sorts tid begränsar man möjligheterna att lösa verksamhetens olika situationer. Det behov av gemensam tid man säger sig ha har man stora svårigheter att möta eftersom det inte ingår i pratet om tiden. Eventuell gemensam tid måste lösas inom den reglerade tiden och den är oftast

upptagen av lektioner, planeringstid och annat löpande arbete. Varje lärare kan säkert få ihop tid som man kan lägga på gemensamt utvecklingsarbete, elevsnack med mera, men inte samtidigt. De gemensamma diskussionerna man efterfrågar blir därför inte av i den utsträckning man skulle vilja.

Att dela upp tiden är troligen ett resultat av en tradition att se läraryrket som ett självständigt och individuellt arbete som är relativt oberoende av andra. Det kanske fortfarande kan karaktäriseras så, men man skulle också kunna säga att läraryrket är ett självständigt men team- och samarbetsinriktat arbete som i hög grad är beroende av andra.

De två bakomliggande logikerna gör att de problem som nämns ovan inte kan lösas eftersom pratet om tidsanvändningen har ett annat fokus än pratet om verksamhetens organiserande. De motverkar varandra och gör att det kommer att bli svårt att komma till rätta med problemen. Det suger energi och skapar frustration och så småningom även känslor av hopplöshet, uppgivenhet och misslyckande eftersom ”vi ständigt pratar om det men det blir aldrig bättre”. I slutändan blir det meningslöst att ens prata om det. Tystnaden riskerar att breda ut sig tillsammans med missnöjet samtidigt som grundproblemet kvarstår.

Den sorts risk som kan uppmärksammas är *att inte komma till rätta med verksamhetens problem* eftersom *en dominerande diskurs (om tiden) hindrar lösningar* för att komma till rätta med de problem som uppstår i verksamheten.

10. Steg 10: Hantera och intervensera

Genom studien har det blivit tydligt att det ur ett diskursivt perspektiv är svårt att precisera när en intervention börjar eller slutar eftersom diskursen påverkas varje gång någon säger något. Intervenerandet är ständigt pågående eftersom diskurserna är invävda i våra erfarenheter och i vår språkliga praktik. Det är också anledningen till att jag benämner de handlingar som avser att hantera eller förändra diskursivt genererade situationer för interventioner istället för åtgärder. Det markerar att en diskursiv intervention är att gripa in i ett ständigt pågående skeende snarare än att ”ordna till situationen”. Diskursivt genererade risker är interaktiva fenomen och det går inte att med säkerhet säga hur berörda tolkar olika interventioner (handlingar) eller hur de väljer att (re)agera. Det finns således inga säkra orsak-verkan-samband i ett diskursivt intervenserande. Detta till skillnad från när upplevt problem och tänkt lösning har ett uttalat samband, och sambandets riktning är klarlagd. Då är begreppet åtgärd (i det här sammanhanget) en adekvat benämning; man åtgärdar – löser – ett problem.

Baserat på erfarenheterna från den här studien innebär i korthet en diskursivt baserad intervention att visa på de diskursiva krafterna och deras funktionssätt, problematisera rådande diskurser samt introducera och problematisera alternativa. Detta för att arbetsplatsen mera medvetet ska kunna hantera, stärka eller förändra de diskurser som styr organiserandet. När bedömningen av den organisatoriska arbetsmiljön presenteras och diskuteras vid återkopplingen till respektive arbetsplats erhålls redan i responsen på bedömningen ett empiriskt material rörande utmaningar och möjligheter avseende ett diskursivt intervenserande. Resultaten som redovisas nedan är därför baserade på erfarenheter av att intervensera diskursivt på samtliga arbetsplatser som ingått i studien, men framförallt från arbetet i Steg 3/Cykel 1 & 2.

Uppmärksammandet som intervention

Att bli uppmärksam på de diskursiva aspekterna av organiserandet av verksamheten och hur det bidrar till arbetsplatsens situation har i studien visat sig vara en intervention i sig. Det diskursiva perspektivet bidrar till att världen blir lite mer begriplig eftersom man något bättre förstår varför det blir som det blir, vilket är hälsofrämjande i sig. Det har också visat sig att uppmärksammandet av de diskursiva aspekterna har bidragit till att situationen blivit mer pratbar. Dels för att man har fått tillgång till en större repertoar av begrepp för att beskriva sin situation, dels för att den diskursiva ansatsen

fokuserar på det systemiska i de situationer som uppstår, det vill säga att situationen är ett resultat av en mängd olika handlingar och reaktioner som tillsammans skapat den aktuella situationen. Det blir som det blir eftersom *vi* (som ett samlat system) gör som vi gör, och hur vi gör hänger ihop med vilka resonemang vi väljer att luta oss mot när vi i verksamheten kommer fram till hur saker och ting ska göras.

Med ett diskursivt perspektiv hamnar fokus inte på egna eller andras personliga tillkortakommanden, såsom exempelvis att vara någon som inte kan säga nej, en otydlig chef, oinitierad ledning eller lata och okunniga kollegor, utan på det systemiska, det gemensamt upprätthållna. När det inte blir lika personligt blir det lättare att prata om den situation man har och därmed lättare att hitta en väg framåt.

Att konfrontera oförenligheter

En annan sorts intervention som studien uppmärksammat är att konfrontera oförenligheter i arbetsplatsens diskurs/er. I en diskussion kan fokusgruppsdeltagarna hålla med om A *och* B fast de är helt motriktade. Inneboende, men för oss själva dolda, konflikter behöver uppmärksammas men framför allt konfronteras, i alla fall om de utgör ett hinder för att komma framåt i en besvärlig situation. Ett exempel på en sådan oförenlighet finns i lärarnas berättelse. När de pratar om sin vardag så växer det fram två olika bilder av verksamheten. En där arbetet är självständigt och *beroende* av andra. En där arbetet är självständigt och *oberoende* av andra.

Den första bilden framträder när de pratar om sin vardag, som de beskriver som ett ständigt omplanerande. De behöver löpande ta ställning till nya situationer och diskutera olika alternativ med kollegor – före, under och efter att något händer. Det finns inga enkla regelverk att luta sig mot. Det krävs bedömningsförmåga och samarbete för att klara verksamheten. De är frustrerade över att de aldrig får till de där samtalen i den omfattning de skulle vilja, så att de kan känna sig trygga med att de fattar väl grundade beslut som omgivningen kommer att förstå.

Den andra bilden träder fram när de pratar om sin tid och hur den fördelas. Då ligger fokus på vad det är för sorts tid som arbetsuppgifterna ska förläggas inom: Ska det ske inom reglerad arbetstid och vad ska då bort därifrån? Räknas det som planeringstid? Hur ska jag ”få tillbaka” den planeringstid som gick åt till att täcka upp för en kollega? De 10,5 timmarna förtroendetid per vecka

nämns mest som ett faktum och absolut inget som är möjligt att ta upp till diskussion i arbetslaget eller på skolan om hur och när den kan användas. Hela läsåret är schemalagt så att balansen mellan de olika tidssorterna ska upprätthållas. 10,5 timmar per vecka är lagom tidsrymd för ”förtroendetidsarbete”. Varje vecka. Alla terminer. När de pratar om tid är förtroendetiden den viktigaste tiden att värna. Det kan den bara vara om man främst ser arbetet som oberoende av andra.

När man hör hur de beskriver sin vardag är det lätt att tänka att det behövs mer tid i form av fler timmar. Av exemplet framgår att det inte riktigt är så enkelt. För att komma till rätta med många av de verksamhetsproblem som anges som frustrerande behöver de inte *mer* tid utan *gemensam* tid, det vill säga tid tillsammans med sina kollegor. Även med dubbelt så mycket personal skulle de problem de säger sig ha kvarstå, eftersom så länge lärarna är på skolan är även eleverna det och så länge eleverna är där kommer alltid en stor del av lärarna att vara upptagna med eleverna. Svårigheten att få till gemensam tid är fortfarande densamma.

En lösning på det första problemet – mer tid innan terminsstart – skulle kunna vara att omfördela arbetstiden så att man började tidigare innan terminsstarten, så att man både hinner lära känna nya kollegor och planera verksamheten (i den mån det går). Tiden skulle därefter kunna tas igen under läsåret på ett planerat och till och med schemalagt sätt. En lösning på det andra problemet – mer tid löpande under terminerna – vore att bestämma att man exempelvis är på arbetet minst en timme efter att ”elevtiden” har tagit slut/innan den börjar. Eller att man vissa dagar är kvar till en viss tid eller något liknande. Då skulle det troligen bli fler tillfällen till att hitta gemensam tid. Ingen av lösningarna verkar emellertid vara aktuella i diskussionen.

När man pratar om verksamheten är det viktigt med *gemensam* tid, men när man pratar om tiden så är det viktigast med *egen* tid. Båda argumenten håller många lärare med om utan att för den sakens skull tycka att de är oförenliga. För att komma till rätta med problemen behöver man därför en mer genomgående diskussion i verksamheten, så att diskursen om tid blir mer förenlig med verksamhetens karaktär. Antingen får man ändra på verksamhetens karaktär eller så får man börja tänka annorlunda om tid och hur den kan användas och fördelas. Om situationen fortsätter kommer problemen inte att kunna lösas och frustrationen kommer att öka.

Frågor man kan diskutera är exempelvis: Vad är det som hindrar att man ser all arbetstid som ”tid” eller för den delen som ”gemensam tid” eller ”förtroendetid”? Om man delar in tiden annorlunda, eller inte delar in den alls – vad är det man är orolig för ska hända och, inte minst, vad får absolut inte hända?

Att hitta bryggan till en alternativ diskurs

Att diskutera och problematisera rådande diskurser eller att introducera nya kan drabbas av samma diskursiva försvarsfunktioner (se kapitel 3) som gör att man inte kommer till tals på en arbetsplats, det vill säga:

- att den som vill intervensera inte har rätt att säga något – eftersom diskursen säger att individen inte har den kompetens eller position som krävs för att delta i samtalet.
- att det som sägs anses som irrelevant – eftersom den dominerande diskursen bestämmer vad som är legitimt att referera till.
- att det som sägs inte blir förstätt – eftersom den dominerande diskursen inte förmår inkludera eller knyta an till det som lyfts fram.

Svårigheten att intervensera är att det som kan sägas måste ligga inom ramen för det som är legitimt att referera till. Det som ska introduceras måste knyta an till den/de dominerande diskurserna och samtidigt göra det möjligt och legitimt att resonera utifrån ett annat perspektiv. De som intervenserar måste också ha rätt att uttala sig inom den rådande diskursen. Annars riskerar den som försöker intervensera att utestängas från samtalet genom någon av de tre punkterna ovan.

Ibland kan det vara svårt att hitta alternativa diskurser som direkt kan knyta an till de som redan finns. I dessa fall behöver man hitta en brygga mellan de rådande diskurserna och de man vill introducera. Det kan exempelvis vara diskurser baserade på forskning om ledning, organisering eller specifika verksamheters karaktär, aktuella diskussioner om verksamhetens utveckling och framtida utmaningar eller interna styrdokument som beskriver vision, mission och ambition. Bryggan kan då också fungera som den fond mot vilken diskurserna behöver förstås och diskuteras: Vad är det för utmaningar verksamheten behöver klara av – nu och i framtiden? Vilka diskurser gör det lättare att möta utmaningarna? Vilka gör det svårare?

Att inte stärka det man vill motverka

En svårighet med att intervensera diskursivt är att det är lätt att bidra till att stärka det man vill motverka. Ett exempel är marginaliseringen av barnskötarna. Marginaliseringen är inte medveten i meningen att några har bestämt sig för att peka ut en yrkesgrupp och marginalisera den. Den situation som beskrivs är ett resultat av att man följer de direktiv och ramar som satts upp för verksamheten, att man har följt de styrdokument där det klart framgår vad som ska göras (pedagogisk verksamhet, dokumentation av barnens utveckling och föräldrakontakter) samt vilka som kan göra det (förskollärarna).

I den aktuella organisationen i barnskötarexemplet ville man genom att utbilda barnskötarna i pedagogiska frågor höja deras status. Samtidigt som det stärker deras pedagogiska kompetens så stärker det också diskursen om att det är pedagogik som är det centrala för verksamheten och därmed stärks också den diskurs som riskerar att stänga dem ute. En annan strategi som återfinns i barnskötarnas berättelse är att försöka lyfta fram sin egen specifika kompetens: omvårdnad, vilket enligt dem inte är en kompetens som ingår i förskolläraryxamen, men som krävs för att som team göra ett bra jobb med barnen. Genom att lyfta att man har en annan kompetens riskerar man dock att särskilja sig själv från den pedagogiska verksamheten, eftersom man riskerar att stärka idén om att barnskötare inte är pedagogiskt kunniga. Risken är att man bidrar till diskursernas marginaliserande effekter, trots ambitionen att göra det motsatta.

Vad kan man då göra? De diskurser som styr organiserandet av förskoleverksamheten är till stor del formulerade i lagar, regler och anvisningar, så de är svåra att ändra på. Det kan också finnas goda skäl att behålla den inslagna riktningen på verksamheten. Det behöver alltså inte vara något fel på diskurserna i sig, men de får konsekvenser för dem som är involverade i verksamheten. Ett sätt att hantera situationen är just genom att vara uppmärksam på marginaliseringsrisken. Genom att bli medveten om den kan man på den lokala arbetsplatsen i den dagliga verksamheten se till att risken för marginalisering inte faller ut. Exempelvis genom att i den dagliga verksamheten involvera alla berörda, efterfråga deras erfarenheter och kunnskaper om barnen, om barnens föräldrar och om verksamheten i övrigt. Risken för marginalisering kan då hanteras lokalt utan att de diskurser som styr organiserandet behöver ändras. En sådan strategi gör det också möjligt för var och en att agera i den aktuella situationen istället för att lägga sin kraft på att försöka ändra på en diskurs eller på lagstiftningen, vilket kan kännas som ett

hopplöst företag och snarare riskerar att leda till att man känner sig som ett offer för omständigheterna än att arbetssituationen förbättras.

Ett annat exempel på när man kan bidra till att stärka det man vill motverka är när två diskurser krockar eller motsäger varandra. Då är det lätt att tro att krav på tydlighet kring vilken diskurs som ska gälla är en rimlig väg att lösa svårigheterna. Det kan dock göra att det blir än svårare att få till stånd en diskussion om överväganden, beslut, bedömningar och val i det enskilda fallet. Att kräva ett tydliggörande av vilken diskurs som gäller, alltid eller i respektive fall, skulle kunna öka risken för att inte komma till tals. Ett exempel är mellancheferna där det finns två motstridiga diskurser om ansvar. Man skulle kunna lösa problemet med att säga att chefslinjen alltid gäller, det vill säga att en chef alltid är ansvarig för underställdas handlingar. Det skulle dock bli orimligt både för den som fräntas ansvar och för den som tilldelas ansvar. Allt ansvar skulle i så fall alltid hamna längst upp.

Att göra det motsatta, att säga att var och en alltid är ensam ansvarig för sina egna handlingar och inget annat, utgår från att varje människa gör helt fria val. De överväganden, bedömningar och val man gör är också ett resultat av de regler, praxis, resurser och diskurser som finns till förfogande. De val man ser som möjliga och rimliga begränsas av vad andra tidigare har gjort, men även hur man tror att ens val kommer att påverka eller bemötas av andra. Ansvarsförmågan är inte oberoende av situationen eller ens omgivning. Att lägga allt ansvar på en enskild person blir då också orimligt.

Tydlighet kan säkert i vissa fall vara önskvärt, men det viktiga är att känna att de överväganden och de alternativ man ser från sitt perspektiv är möjliga att referera till när man försöker formulera hur man ser på saken, vilka aspekter man väger in och varför man gör de val man gör. Att det är möjligt att exempelvis försvara sig mot vad man uppfattar som en orimlig eller orättmätig anklagelse.

Formandet av referenspunkter

Ibland kan det vara kontraproduktivt att kräva tydlighet då det kan bidra till att minska möjligheterna att kunna lösa de situationer man möter i verksamheten. Ett alternativ till att bestämma vad som ska gälla är att istället diskutera de många olika aspekter man kan (vill? bör? måste?) ta hänsyn till i sina överväganden och ställningstaganden.

I exemplet med kunskapsarbetarna finns exempelvis inget rätt eller fel. De har ett dilemma de behöver komma till rätta med i varje given situation. När ska man välja att lägga sig i och kanske bli ansedd som besvärlig och när ska man ligga lågt och kanske bli medskyldig till en händelseutveckling man kunde ha förhindrat? Eftersom det är två divergerande diskurser kan det vara svårt att tillämpa båda samtidigt. Att sluta använda den ena – oavsett vilken – är troligen, i alla fall på kort sikt, utsiktslöst. Både autonomi och byråkrati är två starka föreställningar om människa och organisering som inte helt enkelt kan bortses från. Vid några tillfällen är det ena mer praktiskt, etiskt, möjligt eller önskvärt än det andra, vid andra tillfällen är det tvärtom. Vad som är vad och när det ena är en mer tillämplig diskurs än den andra skiljer sig mellan personer, mellan olika situationer och över tid.

En som ser det som det självklara valet att ligga lågt och inte lägga sig i – det är så det är och så det ska vara i arbetslivet – får i det ovan skisserade exemplet kanske inte något större problem. En som strävar efter att se sig själv som autonom riskerar däremot att få stora problem att få ihop en bild av sig själv som kan inkludera både att man ser sig som självständig och ansvarstagande och att man väljer att tuga och inordna sig.

Kunskapsarbetarnas situation inkluderar att inte komma till tals – när man försöker säga något men möts av tystnad eller oförståelse – men den slitning som dilemmat innebär kan lika gärna komma inifrån en själv som genom att man inte kan komma till tals med sin omgivning. Hur dilemmat påverkar en som person beror snarare på huruvida man personligen kan vara nöjd med svaren på frågor som: Vad riskerar jag genom att agera? Vad riskerar jag genom att förhålla mig passiv? Är det värt det? Var går min gräns?

Det är dock inte möjligt att kunna svara på frågorna utan gensvar från omgivningen. Varje person och situation är unik. De överväganden som avgör hur man väljer att agera och vilka konsekvenser det får är beroende av situationen, omgivningen, ens erfarenhet av omgivningen och dess reaktioner. Omgivningen är därmed en lika viktig del som ens egna personliga erfarenheter i de överväganden och ställningstaganden man gör.

Genom att bli uppmärksam på risken kan den lättare tas upp till diskussion, vilket i sig kan göra det lättare att komma till tals. Genom diskuterandet blir det också möjligt att höra hur andra resonerar. Diskussionen genererar ett bättre underlag för de överväganden och ställningstaganden var och en behöver göra, eftersom diskussionen gör att de referenspunkter som blir legitima att anföra

för olika ställningstaganden därigenom formas och tydliggörs. I sådana diskussioner kan såväl valet att förhålla sig passiv som att agera diskuteras och konfronteras. Genom diskuterandet utkristalliserar sig referenspunkterna och det blir lättare att förstå mot vad man kan komma att ställas till svars för av sin omgivning.

Att värna det sunda

Hittills har fokus varit på hur diskurserna samverkar med varandra och bidrar till att skapa ett organiserande som medför risker för de berörda. Det är dock lika viktigt att uppmärksamma hur diskurserna samverkar och bidrar till att skapa ett sunt organiserande. Ett tydligt exempel är mellancheferna i socialtjänsten. De pratar om möjligheten att kunna argumentera för sina överväganden och beslut gentemot två olika diskurser; diskursen om att följa reglerna och diskursen om ett gott socialt arbete. Det ger dem utrymme att använda sin bedömningsförmåga, sin erfarenhet och sin kunskap, om såväl socialt arbete som den unika situationen, för att fatta beslut som de kan stå för. Eftersom det finns två olika sätt att resonera kring vad som är ett väl utfört arbete blir man samtidigt tvingad att använda sin bedömningsförmåga. Man kan inte bara säga att man följde reglerna; även det behöver man argumentera för i det enskilda fallet.

När det bara finns en diskurs att förhålla sig till, exempelvis regelföljande, blir det ibland enklare att fatta ”rätt” beslut, men det innebär inte att det blir ett bra beslut eller att man i grund och botten kan stå för beslutet. Om till exempel diskursen om det goda sociala arbetet skulle försvagas finns det en klart ökad risk för att det blir omöjligt att använda andra diskurser än regelföljandet som grund för sina beslut. Risken för att inte kunna komma till tals om andra, professionellt viktiga och hedervärda, beslutsgrunder blir då överhängande.

Att lyfta fram vilka diskurser som behöver värnas eller stärkas är därför en viktig del av en bedömning. Det gör det enklare att i det dagliga arbetet vara uppmärksam på om eller när en viktig diskurs försvagas, eller när en diskurs förstärks på bekostnad av någon annan, minst lika önskvärd, diskurs.

11. Fallbeskrivning I: Kundtjänst

De två fallbeskrivningarna som redovisas i detta och nästa kapitel följer den modell för bedömning som redogörs för i kapitel 6–10. De empiriska materialen, *Bedömningsunderlag I* och *Bedömningsunderlag II*, har genererats i enlighet med Steg 1 i modellen (kapitel 7). De empiriska materialen har analyserats i enlighet med Steg 2 för att identifiera – analysera fram – diskurser som styr organiserandet (kapitel 8). I fallet Kundtjänst har jag analyserat fram två övergripande diskurser som beskrivs nedan: *Organisationen som en maskin* och *Förändringsdiskursen*.

I avsnittet *Vilka diskurser styr organiserandet på Kundtjänst*, Steg 3 i modellen (kapitel 6 och bilaga 3: Bedömningsmall), beskrivs de två diskurserna som har analyserats fram. Att analysera fram diskurser och att bedöma organisatorisk arbetsmiljö är att göra en tolkning (av många andra möjliga tolkningar) av den situation som beskrivs i fokusgrupperna och av de (många) diskurser som är aktuella på arbetsplatsen. Beskrivningarna har därför två viktiga syften; dels att tydliggöra grunden för tolkningen, det vill säga att visa på kopplingen till det empiriska materialet: på vilka grunder är just dessa diskurser valda, dels att visa i vilken riktning diskurserna, var för sig, driver den aktuella verksamheten.

I avsnittet *Bedömning* redogörs för den bedömning, Steg 7 i modellen, som är resultatet av analysarbetet i Steg 4–6 (kapitel 6 och bilaga 3: Bedömningsmall) inklusive återkopplingen i Steg 8–9 (kapitel 7). I avsnittet *Intervention* redogörs för på vilket sätt bedömningen, det vill säga fallbeskrivningen i sin helhet, kan användas för att intervensera diskursivt i organiserandet på den aktuella arbetsplatsen (kapitel 10). Fallbeskrivningen är därmed också ett exempel på hur en rapport till en arbetsplats kan se ut.

Om fokusgrupperna på Kundtjänst

På Kundtjänst, som redovisas i det här kapitlet, genomfördes två fokusgrupper med tre respektive sju deltagare. Deltagarna samtalade fritt kring frågan ”Hur är det att arbeta här?”. Deltagarna i fokusgruppen i *Bedömningsunderlag I* kommunicerade mestadels med kunderna via telefon och deltagarna i gruppen i *Bedömningsunderlag II* framförallt via digitala kanaler av olika slag. Diskussionen i de två grupperna skiljer sig något åt, framförallt i hur de beskriver konsekvenserna av organiserandet, men de är ändå mycket samstämmiga kring hur organiserandet går till. I analys och bedömning behandlar jag därför berättelserna som ett enda material.

Bedömningsunderlag I

Vi trivs – och vi mäts

Här är en bra arbetsmiljö! Framförallt är det fantastiska kollegor. Här finns många människor och man hittar alltid någon som man trivs med. Och vi hjälper varandra! Det är aldrig någon som säger "jag hinner inte". Det är ingen tvekan om att det är OK att fråga eller be om hjälp. Det är ovanligt med en arbetsplats som är så öppen med det. Det är också ovanligt att man har lyckats hålla i en sådan kultur så länge, trots nya kollegor, nya krav, nya mål med mera. Vi mäts ju trots allt på produktivitet.

Måtten och målen har ändrats över tid (ändras hela tiden) men vi mäts. Vi har till exempel mer efterarbete idag än vi hade tidigare. Det innebär att vi har mindre tid för öppen telefoni så det målet har de tagit bort för att inte skapa stress. Istället prövar man med att sätta mål för samtal per timme. Det är bättre än tidigare, och bra att de har lyssnat på oss, men det nya målet har slagit lite fel eftersom de lagt till den tekniska supporten på oss. Samtidigt tar känn-din-kund-uppdraget tid. Det har gjort att karaktären på samtalen har ändrats. Det har också gjort att efterarbetet har ökat än mer, vilket gör det svårt att uppnå det önskade snittet samtal per timme.

Mätandet är också motriktat ambitionen: "Känn din kund". Det är ju viktigt för banken med allvarliga konsekvenser om vi inte sköter det, så det är konstigt att de inte mäter penningtvätts-anmälningar och noggrannhet i samband med det. Det skulle kunna bidra till att man blir mindre villig att hjälpa andra men än så länge fungerar det. Statistiken i sig kan dock kännas orättvisande.

Man vänjer sig vid att mätas. I början var det stressande och man kunde skämmas när det gick dåligt. All statistik är öppen för alla i teamet så de närmaste kollegorna kan se hur man hade presterat. Å andra sidan kan man se att man inte är ensam om att inte nå

målen ibland. Efter ett tag tänker man inte så mycket på det. Chefen vet ju hur man arbetar och även om man inte alltid når målen så blir det förhoppningsvis rätt. Vi ska ju arbeta med kunden i fokus. Om man tänker på det och samtidigt håller i huvudet att det ska bli rätt så får ett samtal ibland ta lite längre tid än det "borde". Men det går inte alltid ihop att ha både kundnytta/kundbehov i fokus och nå de kvantitativa målen om ett visst antal samtal per timme. Men det är bättre att bli mätt på volymer och kundnöjdhet än försäljning. I alla fall för en del av oss.

Att sälja kan kännas som om man stör kunden. Det känns inte bra. Det finns de som tycker att om man har fått en bra relation till en kund så är det verkligen läge för att sälja, men det blir ju nästan tvärtom. Man vill ju inte "förstöra" relationen med försäljning. För oss som inte gillar sälj är det bra att man numera också mäter kundnöjdhet. Oftast är ingen bra på alla områden. Man kan ha bra siffror på öppen telefoni eller antal samtal per timme och kundnöjdhet och på så sätt "kompensera" för att man inte riktigt når försäljningsmålen. Att informera kunden att det finns olika tjänster som de skulle kunna ha behov av är en sak. Då har man informerat och satt ett frö, men det blir ju ingen statistik på det.

Även om det är bra att de har börjat mäta kundnöjdhet så är det inte heller helt enkelt. Ibland får man klä skott för annat missnöje: lång kötid, blivit bortkopplade, ringt förr utan att få hjälp, lagkrav etcetera. Eller att det står saker skrivna i tidningarna som gör dem negativt inställda från början. Ibland kan man inte hjälpa kunder med exakt det de vill eftersom de inte kan legitimera sig. Då blir en del missnöjda men det kan man ju inte göra något åt. Siffrorna blir i alla fall inte bra. Det är samma om någon har tryckt fel i formuläret eller själv gjort ett misstag och blivit arg "i onödan" så påverkar det jättemycket på statistiken. Frågorna och statistiken borde bättre spegla den egna insatsen.

Motstridigt men nödvändigt

Det kan vara stressande att bli mätt hela tiden och att alla i teamet får se hur man ligger till, men man fattar ju att de behöver mäta. Även om ens egna chef vet om man gör ett bra jobb eller ej utan siffrorna, eller i varje fall vet att siffrorna inte är lika med ens prestation, så behöver de i sin tur kunna svara för vår insats uppåt i organisationen.

Cheferna förstår det där med statistiken eftersom de kan verksamheten. Det är bra och det är nästan en förutsättning för att de ska kunna vara chefer här. De är tillgängliga och de kan svara på frågor om det behövs och de förstår hur olika krav, mål och annat påverkar verksamheten. Och det är högt i tak att diskutera det.

Det är ju en samhällelig trend att mäta. Och det finns bra saker med det: att veta hur man ska bemanna och tilldela resurser av olika slag så man kan få till en någorlunda effektiv verksamhet utan stress. Man kanske skulle kunna minska frekvensen på mätandet. Istället för statistik per vecka, så kanske per kvartal eller halvår? Man skulle kunna mäta men inte så ofta eller att inte lämna ut individuella siffror till hela teamet. Det finns någon som har gjort så – var och en får sina siffror och så är teamets sammanlagda statistik öppen för alla. De försöker ju att skapa ett mätsystem som inte medverkar till stress. Men det är inte lätt. Det är svårt att hitta ett annat sätt att styra än att mäta.

De måste kunna mäta vad vi gör. Vi gör ju inga produkter. Det är ju också underlag vid medarbetarsamtal och för lönesättning (i alla fall till en del). Det blir ju svart på vitt vad man gör. Det är rimligt att man blir mätt, men på ett annat sätt som bättre speglar våra arbetsuppgifter. Så som det är nu är det inte i linje med andra ambitioner: att vi ska vara kundorienterade och att vi ska vara bra både på rådgivning och digitalisering. För att säkerställa det så

kanske det tar lite extra tid per samtal. Och samtidigt ska vi nu korta samtalstiden?!?

Det är sådana motstridiga ambitioner som gör att det är lätt att man börjar begränsa sig: hur mycket ska jag göra för att hjälpa kunden, särskilt sådant som ligger lite utanför vår uppgift som bank? Ska vi hjälpa dem med mobilapparna oavsett hur lång kö vi har? Om ingen kö så OK, men den 2 maj [deklarationsdag] känns det inte som en vettig prioritering. Olika begränsningar kommer troligen att påverka kundnöjdheten och det känns inte heller rättvist när man gör så gott man kan för att få ihop alla krav och mål.

Man vill ju hellre att de utgår från att jag tar mitt ansvar och gör mitt jobb, men förstår att de vill mäta – alla gör inte alltid vad man borde och om vi inte mättes på något skulle man ju kunna rulla tummarna hela dagen. Det kanske skulle märkas på dagen när man har många kollegor och cheferna på plats men på natt, kvällar och helger skulle den som vill kunna smita undan.

Det är också bra för att veta vad man själv faktiskt gör, både för sig själv och för att kunna visa för andra. Sedan behöver det kanske inte mätas så ofta och kanske inte på individnivå (utom när det finns misstanke om misskötsel). Alla vet ju att det finns problem med mätandet och cheferna är öppna för att ändra på måtten och målen. Vi gör ju lite olika saker så en del mått är mer relevanta för vissa grupper och ärenden än för andra. Det måste kännas någorlunda rättvist hur man mäts. Nu räknas det exempelvis som ett avslut oavsett om man bara har ställt en fråga om och fått OK på att kunden ska börja med extrasparande eller om man har gjort upp en hel sparplan. Det är ju stor skillnad på volym, intjänandepotential i avgifter och på långsiktigheten i de besluten. Det ena tar väldigt mycket tid men räknas som samma. Om kunden väljer att säga nej

efter offert så räknas det inte alls. Vissa dagar har man varit väldigt aktiv men det märks ändå inte i statistiken.

Låg status, hög omsättning

Mätandet bidrar nog också en del till personalomsättningen. Den är ju ganska hög och det påverkar verksamheten, både oss som arbetar här och våra kunder. Det är skillnad på att vara ny eller erfaren, särskilt när det är så mycket nytt hela tiden – kontor slås ihop, verksamheter flyttas etcetera. Det är svårt att veta vart man ska vända sig för att få svar. Då behövs det erfarna på plats i organisationen som man kan fråga eller som vet vem man kan fråga. Man borde ta vara på de erfarnas kompetens och sätta dem som bakjour. Det var så förr, men nu är det inte alltid så. Men, det är inte bara mätandet som påverkar personalomsättningen.

Det finns en tradition av att det inte är så statusfyllt att arbeta här. Att vi "bara" är en växel. Vi är väldigt långt från en växel, men vi lever fortfarande med att vi har en relativt låg status, både internt och externt. Det har inneburit att de har kunnat hålla nere lönerna. Det gör att det inte är så attraktivt att stanna och göra sin karriär här. Man börjar här men sedan försvinner man till andra tjänster inom banken eller till andra arbetsplatser.

Något vi borde bli bättre på är att kommunicera allmänna fel, ändringar eller händelser av olika slag. Det borde gå snabbare att få till information om sådana saker på hemsidan eller i telefonen så kunderna inte behöver vänta så länge för att få svar på det. Det förlänger kötider och försämrar vår service. Telefonsvar går att ändra men det är långsamt. Där borde vi bli bättre, snabbare, men också ha en bättre framförhållning och informera om ändringar innan de sker. Nu får vi ta hela diskussionen – berätta, förklara, ge alternativ – och använda tiden till att släcka (onödiga?) bränder.

En annan sak som "förstör" vår statistik är att vi tar alla möjliga samtal, inte bara från våra kunder och inte bara om bankärenden. Vi är väldigt hjälpsamma och svarar så gott vi kan på de frågor vi får, även om de ibland känns ganska perifera och borde ha riktats till exempelvis kundens egna bank, Skatteverket, Försäkringskassan, supporten på Iphone eller liknande. Alla vet inte heller att vi har öppet dygnet runt. Det blir många som ringer på kontorstid när de skulle kunna ha ringt på kvällen, natten eller helgen. Tid är ju något av det mest värdefulla vi har idag så många blir arga när de får vänta i kön.

Flexibilitet, förändring, utveckling, kundfokus

Det är också ett arbete där man aldrig blir färdiglärd. Arbetet är i ständig förändring och det gäller att ha hög flexibilitet både vad man gör, hur man gör det och med vilka man gör det. När vi fick kritik från Finansinspektionen för ett tag sedan hade vi ett möte och dagen efter arbetade vi på ett helt nytt sätt. Det är också lättare att vara "besvärlig" och ställa frågor om man kan vara ärlig med varför man gör det eller be om ursäkt för varför det har blivit fel och berätta varför. Inte att smyga med anledningarna eller försöka "försköna" varför något inte blev bra.

Som med känn-din-kund-frågorna: Man kan hänvisa till regelverket eller att det är krav från Finansinspektionen, men det känns bättre att kunna säga: vi vill det här, vi vill motverka ekonomisk brottslighet, svarta pengar med mera.

Det är likadant med andra saker. Om banken har gjort fel så är det bättre att vara öppen och erkänna än att försöka få det att låta bättre än det är. Vi är ju första instans och får ta mycket av allmänt missnöje. Då kan det ibland vara svårt att vara "Banken" och då kan man råka säga "de" istället för "vi". Ju ärligare man kan vara desto enklare är det att vara "Banken".

Det kommer hela tiden nya regler, organisationen förändras, nya system, ny teknik som man behöver anpassa sig till. En del förändringar driver man på själv, exempelvis genom att specialisera sig inom ett område såsom bolån, sparande, försäkringar. Flexibilitet gäller. Även i det lilla, som att man måste ställa in sin stol och arbetsplats varje morgon samtidigt som man ska vara inkopplad. Det gäller att vara på plats några minuter innan man börjar arbeta så man har gjort det innan passet börjar.

Det är roligt men också en anspänning att inte veta vem man möter eller vilka behov de har. Det ställer höga krav på social kompetens och att kunna läsa av kunden snabbt. Vi ska vara som kameleonter. Ett samtal kan handla om någon som ska gifta sig och har behov i samband med det och nästa samtal en nybliven änka som inte vet vad hon behöver veta. Det gäller att ställa om sig inför varje nytt samtal och alltid vara fokuserad på den aktuella kundens situation. Det kan vara väldigt uttröttande även om det inte har varit så många ärenden. Det sitter även i efter arbetstiden. Man blir ofta lite ljudkänslig och orkar inte alltid prata med familj och vänner på fritiden. I alla fall inte direkt efter arbetet.

Arbetet förändras som sagt ständigt. Den största förändringen kanske är att vårt arbete är i fokus på ett annat sätt än tidigare. Vi är en del av digitaliseringen och vi är inte "bara" en kundtjänst/växel som en del tror. Vi kan ofta göra mer och snabbare än kontoren, vi har öppet jämt och vi kan ordna det mesta.

Ibland känns det inte heller som om ledningen förstår vår verksamhet. Vi har alltid setts som en kostnad eftersom vi inte har några intäkter. Det genomsyrar fortfarande men vi får väl se vad som händer framöver. Det är ju flera nya förändringar på gång.

Det har alltid varit fokus på kunden i vår verksamhet, men det har blivit lite extra med den chef vi nu har. Vi ska försöka se allt med

kundens glasögon även när deras önskemål eller behov är orimliga. Då gäller det att fundera över hur man *kan* hjälpa till. Det gäller att agera medmänskligt, att göra korrekt ur bankperspektiv, lösa problem (om det går) och alltid vara uppmuntrande, särskilt till ovana kunder.

Vi har ett öppet klimat här. Det går att prata med cheferna om hur det är att arbeta här och vad som funkar eller inte funkar. Det finns utrymme att göra lite andra saker inom ramen för ens tjänst, att engagera sig i projekt eller utvecklingsgrupper. Det finns också ett bra hälsoarbete. Alla är måna om att vi har ergonomiskt goda arbetsplatser och det erbjuds frukt och sallader och olika aktiviteter för att främja hälsa och motverka ohälsa och sjukfrånvaro. Vi trivs och det är jätteroligt att göra kunderna glada, men att hela tiden vara i telefon är påfrestande. Stämningen och miljön är väldigt bra och det är det som gör att man orkar. Och att man stannar.

Bedömningsunderlag II

Fantastiska kollegor, men en känsla av utbytbarhet

Det första man tänker på är fantastiska kollegor! Det är de som "gör" jobbet, det vill säga att det är de som gör att det är kul att gå hit, även på mindre roliga dagar. Och att man stannar. Teamarbetet fungerar också mycket väl! Det är en drivande faktor till att vi trivs men också att vi levererar de fina resultat vi har. Det kan inte nog betonas.

Annars är det ofta mycket snack och lite verkstad. Det sägs att vi ska göra det ena eller det andra, eller få det ena eller det andra, men i slutändan händer det inte så mycket. Det finns inga pengar, det är för kort varsel eller så rinner det ut i sanden. Det gäller inte bara aktiviteter av olika slag. Det gäller även arbetsmässigt. Ta till exempel de nya lokalerna. Då sas det att vi skulle få både det ena

och det andra. Vad blev det? Några tavlor från nerlagda kontor. Det är fortfarande saker som inte är på plats.

När vi bildades sa man att vi skulle bli en egen enhet, men nu är vi en liten verksamhet i en större. Vi borde inte tillhöra telefonin. Det blir fel fokus då. Vi ska digitaliseras men det har till och med hänt att vi stänger chatten för att arbeta i telefonin. Att hänvisa de som använder chatten till telefon är som att hänvisa till stenåldern. Stänger vi den kanalen så visar vi att vi ignorerar de som använder den.

Eftersom vi inte gör telefoni så mycket blir vi inte så bra på det samtidigt om vi inte fullt ut kan fokusera på det vi ska vara bra på – de digitala kanalerna. Det finns någon idé om att "alla kan göra allt" och att alla **ska** göra allt, men det är inte alltid en bra lösning. Nu måste vi göra sånt vi inte behärskar samtidigt som vi inte kan fokusera fullt ut på det vi kan och ska göra. Känns lite konstigt.

På digitala har vi redan flera kanaler och får variation därigenom. Att sitta i telefonin tar tid från huvudsysslan och är frustrerande. Trots att vi inte behärskar det så mäts vi ungefär på samma sätt med samma mål. Det hackade schemat – när vi växlar arbetspass mellan digitala kanaler och telefoni – gör att det blir svårare att fullfölja ärendena från båda ställena och arbetsuppgifterna spiller över på de olika passen. Det blir också svårare att upprätthålla kompetensen som grupp på digitala. Vi kompletterar varandra bra och vi är vana att konsultera varandra när vi arbetar, men det kräver ju att vi är på plats och inte i telefon.

Principen att "alla kan/ska göra allt" gör att man bara känner sig som en pusselbit, en robot, utbytbar mot "vem som helst". Principen gör att många kan lite, men vi skulle behöva fler som kan mycket, som är experter. Istället tappar vi kompetens. Det blir allt oftare som vi inte kan svara på frågorna och är man då "lat" så ber man kunden

återkomma, men det är inte bra. Om man själv fullföljer och återkommer till kunden så påverkas den egna statistiken.

Det där med att vara utbytbar. Det sägs rätt så öppet i organisationen. Gillar man det inte här och det inte går att ändra på så vet man att man måste förhålla sig till det, men det är tråkigt att så snabbt få det som svar. Det är ju sant – att vi är utbytbara – men det är inte kul att mötas av det. Det bidrar inte till engagemang, arbetsglädje och god stämning direkt.

Försämrad support

Supporten har blivit sämre. Erfarna har slutat och allt oftare får man svaret att man kan ringa Kundtjänst (!). Mindre kunskap och svårare att hitta rätt person, och när man väl hittat rätt person så är den inte alltid på rätt plats. Erfarna kollegor på supporten är guld värda. Det borde vara några av de mest attraktiva och (för de duktiga) välbetalda arbetena på banken. Ju mer vi kan och ska göra på kundservice desto viktigare blir det, men det känns inte som om organisationen förstår det. När supporten blir sämre, blir vi sämre på att ge den kvalitet vi vill till kunderna.

Strategierna går inte ihop. Vi ska ha kundfokus och sträva efter "nöjd kund" men vi arbetar och mäts inte för att främja det. I arbetet med att hitta ett svar på en fråga är det dock tydligt att alla på Banken vill hjälpa till, det gäller även de på kontoren. När det behövs så ställer alla upp. Det är bra.

Omotiverade beslut blir demotiverande

Det känns som om beslut tas av människor som inte har koll på vår verksamhet. När vi kommer med förslag så möts man i många fall av "nej, det går inte". Om vi ska bli en digital bank och lägga ner fler och fler bankkontor, måste det här funka. Det känns överlag som om ledningarna är för långa inom organisationen. Information och beslut kommer sent och ofta utan ett varför. Det blir svårare att

förstå, och svårare att acceptera, om man inte får reda på varför utan bara "att".

Vi är överhuvudtaget bra på att informera neråt, men det verkar inte vara så mycket som går åt andra hållet. Det är väldigt hierarkiskt. Det är mycket: "Beslut är fattat!" OK, men går det därmed aldrig att ändra på? Hur ska då vi kunna påverka nåt? Hur ska vi då kunna dela med oss av vad vi vet och hur beslut påverkar oss?

Det har ju hänt vid några tillfällen att man har träffat på chefer högre upp och när man berättar för dem så förstår man att de inte alltid har fått veta vad vi har för problem eller vilka konsekvenser olika beslut får. När de får reda på det så händer det ofta saker. Inte alltid, men ibland. Som när vi fick nya scheman. Det blev "hela havet stormar". Många var missnöjda, få (ingen?) var nöjda. Vi fick höra att man arbetade på att lösa det men när man pratade med chefer högre upp så förstod man att de inte hade en aning om att det inte fungerade.

Chefer som inte hinner vara chefer

Våra chefer hinner knappt vara chefer. De läggs på en massa samtidigt som administrativt stöd försvinner, eller i varje fall inte ökar i samma takt som verksamheten i övrigt. Vi har ju inga intäkter så vi ses mest som en kostnad. Vill man öka vinsten så måste vi skära i kostnaderna och då blir det så.

Cheferna lägger mycket tid på att ha coachsamtal med oss men det blir mest statistik. Den sortens coachsamtal skulle vi kunna ha mindre av. Vi pratar sällan om kvaliteten på arbetet. Det hade varit mer intressant. Det är ett chefsansvar att säkerställa kvaliteten. Nu hinner de inte medläsa och kan därmed inte föra någon diskussion om det.

Vi byter också chefer (inte bara här utan även längre upp i hierarkin) rätt så ofta och det verkar som om varje chef vill sätta sin prägel på

organisationen genom att förändra den på olika sätt. Men ibland känns det som om de fattar beslut på statistik och scheman och inte på verkligheten – Hur det faktiskt är eller varför det är som det är.

En chef ska ju vara en ledare, det vill säga ha genuint intresse för människor och deras utveckling. Det är inte OK att det tar månader innan man får ett samtal med chefen om sådant man vill prata med dem om – utveckling, kurser etcetera.

Mätande

Det är en massa mätande, men det känns mest som om det mäts ATT vi jobbar, inte hur eller med vilken kvalitet. Man kan ju svara på en massa mail eller fb-inlägg per timme, men är det relevant och begripligt? Fattar läsaren eller återkommer de med fler frågor? Återkommer de i så fall till oss eller till något annat ställe? Den digitala utvecklingen går i raketfart, men det känns som om vi mäts på "90-talssätt". Den utvecklingen går inte lika fort.

Det tar också tid att föra statistik. Inte nog med att man ska göra sitt jobb man ska notera att det görs och det är inte helt enkelt alltid att skilja mellan vad som är vad. Vad är en guidning? Tänker vi likadant och kryssar vi likadant? Om man inte tänker likadant blir det orättvisa jämförelser. Och de oidentifierbara kunderna, de kommer inte med i statistiken alls. Hur bra blir det då?

Vi förstår att man vill mäta. Det behövs underlag för bemanning, kunskap om vilka kundbehov som finns och så vidare, men det är inte lika enkelt att mäta vår verksamhet som det är i telefonin. Tror de att vi skulle göra ett sämre jobb om vi inte mättes? Siffrorna blir missvisande samtidigt som de trots det får stor effekt för beslut i och om vår verksamhet. Har man gjort en felrekrytering så får man väl ta tag i det, inte kontrollera alla hela tiden? Man behöver ju inte heller ta mätandet personligen. Det är kanske inte för att de ovanför oss inte tror att vi annars inte skulle göra nåt som det mäts? Det är

ju inte så att man sitter och funderar på sina mål under arbetsdagen. Man gör sitt jobb.

Arbetsgivaren verkar inte lita på att vi är vuxna människor och att vi gör vårt jobb. Nu blir det mest fokus på kvantitet och mål. Det hade varit bättre om fokus hade legat mer på utförande och kvalitet, men som det är nu så hinner inte cheferna det i den utsträckning som hade varit önskvärt.

Allt mätande skapar inflexibilitet, även på andra områden. Om det är lugnt en dag och man vill gå en kvart tidigare för att ta igen det en annan så är det så jobbigt administrativt att det nästan blir meningslöst. Friheten är ganska liten och tilltron till vår förmåga att ta ansvar är kanske inte heller så hög (?). Inflexibiliteten ställer till det när man behöver göra ärenden på dagtid hos myndigheter med mera om man själv arbetar dagtid.

Även om man mäter måste man inse bristerna med mätandet och ta hänsyn till det och inte ha någon övertro på det. Det känns inte alltid så. Varför mäter man? Vad vill man uppnå? Vad ska det användas till? Vem beslutar om...? Det sägs att det är lönegrundande, men i praktiken är det ingen större skillnad på löneförhöjningarna. Det borde vara mer fokus på VAD vi gör, inte ATT vi gör.

Det gäller även i utvecklings- och lönesamtalen. Där är det också mycket fokus på siffror (för mycket). Det är olyckligt då det inte säger så mycket om vad vi gör. Hur man hanterar arbetet med utvecklings- och lönesamtalen skiljer även mellan cheferna, de borde jobba ihop sig kring det: Vad är det man bedöms på? Vilka kriterier och aspekter finns med i bedömningen? Vad kan jag göra för att bli bättre på...? Det sägs att det är en individuell bedömning, men det känns verkligen inte alltid så.

Det finns andra aspekter – språk, samarbetsförmåga, nätverkande... – som finns med i samtalsunderlaget men det pratas det inte alltid om. Är det ett kommunikativt problem eller räknas det inte? Samma med oss som har olika arbetsuppgifter. Vilka uppgifter är med i underlaget till utvecklingssamtalen? Måste man slåss för att alla ens arbetsuppgifter ska räknas? Borde det inte vara självklart?

Det behöver inte vara rättvist (även om det är bra), men framförallt behöver det vara öppet och ärligt. Inte att man låtsas att det är rättvist. På vilka grunder fattar man beslut? På vilka grunder blir man bedömd? Att man får förståelse för sina synpunkter, att man har dem. De behöver inte hålla med, men det vore skönt att man förstod att de förstod ens perspektiv. Att man möts som människor i samtalet. Nu känns det ofta som om man pratar med "Banken". Och det blir snabbt: Släpp det! Utan förklaring till varför. Det känns som om mycket sopas under mattan. Man kommer ingenstans. Ibland inte ens till första nivån. Hur ska man då nå fram till nästa?

Utveckling

Det går mot att vi ska göra mer och mer (allt?). Då blir det problem när "alla ska göra allt". Vi har många olika kanaler. Det är kul men också splittrande. Det är svårt att vara uppdaterad på alla kanaler och det skapar osäkerhet och stress. Särskilt när supporten och tillgången till bakjouren försämras. Det ökar risken för fel och så läggs det på personen när det faktiskt är ett systemfel.

Hur många kanaler ska man behöva kunna? Vi som arbetar med digitala kanaler ska vara sömlösa men inom telefonin kan man specialisera sig. Någonstans går gränsen för vad man kan klara av att hålla sig uppdaterad på. Att göra sånt man inte kan, är inte bra för någon.

Det marknadsförs inte heller tillräckligt att vi finns på olika medier. Om det inte marknadsförs så blir det färre som tar kontakt och då

dras det ner. Det kanske sparar pengar på kort sikt men är det rätt strategi för att möta digitaliseringen?

Banken går också ofta fortare än kunderna. Vi var tidiga med att ta bort kontanterna på en del kontor. Det fick vi mycket (negativ) uppmärksamhet för. Det är kul att Banken vill sticka ut hakan och det är kanske rätt, men vi hamnar i mitten, mellan ambitioner och kunder. Som nu när man ska ta bort kortläsaren. Nu har vi ägnat mycket tid åt att lära många kunder använda den och som de nu känner sig trygga med. Och nu ska den försvinna. Då får man börja om igen. Det är som sagt kul att Banken vill gå före, men ibland är vi kanske lite väl långt före (en del av) våra kunder?

Utvecklingsmöjligheter

Det finns också många bra saker med Banken. Det finns gott om utbildnings-, utvecklings-, och karriärmöjligheter. Kundtjänst är en bra början om man vill arbeta inom exempelvis rådgivning. Teamsamarbetet är också mycket bra. Det är prestigelöst, alla kan fråga alla allt. Det spelar ingen roll hur länge man har arbetat. Det är en väldigt bra stämning "här nere".

Vi har inte så mycket att göra med andra team. De kontakter man tar beror mest på personlig kunskap och personliga relationer: att man vet att vissa kan vissa saker. Ibland fast man vet att det inte längre är deras jobb att svara på sådana frågor. Det är personlig kunskap och den försvinner ju allteftersom och den behöver byggas på. Det är lite dåligt med det ibland. Det kanske beror på att vi inte sitter där bakjouren sitter?

Det finns också en risk med att sitta på olika våningsplan. Sammanhållningen internt kan minska. Det är bra just nu men det blir kanske svårare allteftersom? Det känns redan ibland som om vi "glöms bort" och får sämre service än de som sitter på andra plan. Vi skulle blivit en enhet med flera team, men nu blev det utökning

på en annan ort istället. Vår relativa storlek gör säkert att vi lättare "glöms bort" ibland.

Man kan också sakna att inte ha speciellt mycket utbyte med andra enheter. Det är sällan man får komma utanför väggarna å arbetets vägnar och se hur andra gör. Det är däremot många som kommer för att titta på oss.

Vilka diskurser styr organiserandet på Kundtjänst?

Organisationen som en maskin

I fokusgruppsberättelserna från Kundtjänst är det två teman som är väldigt framträdande. Det ena är mätandet. Det andra är målsättandet. En diskurs som skulle kunna förklara ett sådant fokus i organiserandet är att se organisationen som en maskin och dess medarbetare och chefer som kuggar (Taylor, 1911; Morgan, 1999; Watson, 2006). I ett maskinorganiserande 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. Det gör att ”maskindelarna” är relativt enkla att byta ut mot andra, bara de har tillräcklig kunskap för att förstå de regler och rutiner som behövs.

Chefens funktion blir i den här logiken maskinskötarens, vars uppgift är att underhålla den del av maskinen hen ansvarar för så att den kan arbeta optimalt. Detta görs genom att instruera och informera ”kuggarna” om vad som förväntas av dem, smörja när det behövs (ge feedback, motivera, inspirera, lösa konflikter etcetera), justera eller byta ut dåliga maskindelar och skaffa nya delar. Allt för att maskinen ska kunna arbeta så friktionsfritt som möjligt.

Den som ska sätta ihop en maskin måste förstå hur den ska fungera. De enskilda 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 konstruktören eller maskinskötarna, 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 mäta respektive kugges bidrag så att eventuellt felsökande och korrigerande underlättas. I ett maskinorganiserande blir därför målsättande och mätande centrala aktiviteter. Det deltagarna i fokusgruppen beskriver är väldigt likt ett sådant organiserande och jag har därför valt att använda maskinmetaforen för att beskriva den diskurs som dominerar organiserandet av arbetet.

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. Om man vill veta något om verksamheten vid Kundtjänst behöver man mäta inkommande samtal i antal men också förstå vilken sorts samtal det är. Man behöver också veta hur många samtal som är rimligt per arbetad timme, vilket självklart kan variera på grund av vilken sorts ärenden som kommer in. Även säsongs-, vecko-, dygnsvariationer på vilken sorts ärende som är aktuella vid olika tidpunkter, kan därför behöva mätas. Detta för att kunna bemanna för att möta kundernas behov. Denna sorts mätande verkar fokusgruppsdeltagarna inte ha några problem med. En relevant och framsynt bemanning underlättar för dem att göra ett bra arbete.

Det mätande som beskrivs i styckena ovan syftar till att få underlag för att förstå verksamheten bättre för att bli bättre på att möta kundernas behov när de har behovet. Problemet är att det mätande som beskrivs i fokusgrupperna inte alltid uppfattas syfta till att förstå och förbättra verksamheten. Till delar verkar det vara oklart varför man mäter som man gör, för vems skull man mäter, vad statistiken används till eller om det är tydligt för de som använder statistiken, vilka svårigheter som kan vara förknippade med insamlandet av den. Det intressanta för att identifiera bakomliggande diskurser är således inte *att* man mäter utan vad, hur, när, varför och för vem man mäter.

En sak som är tydlig är att varje individ mäts och att det är statistiken som är i centrum under den tid man har avsatt för att diskutera arbetsuppgifter och prestationer. Mätandet uppfattas därför i första hand vara ett sätt att kontrollera respektive medarbetares arbetstempo och kundnöjdhet (oavsett orsak till den) snarare än att förstå och förbättra verksamheten. Mätandet sätter fokus på kvantitet snarare än kvalitet. En annan sak som är tydlig är att det som mäts inte alltid uppfattas vara i linje med de ambitioner som anges vara ett väl utfört arbete: att vara kundorienterade, att bidra till digitalisering, lära-känna-sin-kund-uppdraget etcetera.

Mål sätts av andra

En annan grundläggande princip i maskinmetaforen är att det är ledning och stab som sätter mål för det som ska mätas (göras) (Mintzberg, 1983; Watson, 2006). Man skulle kunna mäta olika aktiviteter för att få faktaunderlag utan att för den skull ha mål för respektive aktivitet, individ eller grupp. På Kundtjänst har man dock mål för vad som ska åstadkommas, 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.

Även synen på motivation verkar vara instrumentell (Vroom, 1964; Steel & König, 2006). Med en instrumentell syn är det naturligt att utgå från att människor drivs av och trivs med mål och konkurrens. Tävlingsinstinkt och konkurrens uppmuntras genom att man får se hur ens kollegor ("konkurrenter") ligger till, vilket förväntas motivera. Dock inte för att målet i sig är intressant utan vad det kan medföra i form av belöning: karriär, status, beröm. Med en instrumentell syn på motivation kan även måluppfyllelse för att undvika bestraffning anses som motiverande. Det vill säga att målen gör att chefer och medarbetare anstränger sig för att få upp sin statistik för att undvika känslor av otillräcklighet. Skämmas vill ingen göra. Vara sist vill inte heller så många vara. Det standardiserade målsättandet och jämförandet med kollegorna kan således fungera både som morot och som piska.

När är maskinorganiserandet lämpligt respektive olämpligt?

Maskinorganiserandet skapar en struktur med tydligt definierade arbetsuppgifter för respektive maskindel och den skapar samtidigt tydliga linjer för kommunikation, samordning och kontroll. Organiserandet är effektivt när det gäller att styra arbetsuppgifter som är repetitiva och som går att omforma till regler och rutiner, och där precisionen är viktig. Arbetssättet är till för att säkerställa att resultatet blir detsamma oavsett vem som utför arbetet. Eftersom maskinorganisationen är bra på att producera många är en förutsättning att den miljö, i vilken organisationen verkar, är stabil, förutsägbar och trögföränderlig och att människorna följer de planer som görs upp (Mintzberg, 1983; Morgan, 1999).

Att maskinorganisationen är effektiv kan ibland 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 behövs eller är lämpligt.

Maskintanken bygger på att det finns de som tänker ut hur saker ska göras (staber och ledning) och de som utför det som tänkts ut. Detta fordrar 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 både hos chefer och medarbetare. Maskintanken avhumaniserar därigenom 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 (Morgan, 1999). Konkurrensen kan, enligt Morgan, också bidra till att problem kan vara svåra att lösa. Problem som inte kan hanteras 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 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 ska genomföra dem. Det känns som om man lever i olika verkligheter, men är egentligen bara ett naturligt resultat av den grundläggande organiseringslogiken.

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 – initiativ, flexibilitet, kreativitet – som efterfrågas och eftersträvas, inte passivitet och regel- och rutinföljande.

Förändringsdiskursen

I samtalen i fokusgrupperna framträder, som tidigare nämnts, två olika diskurser som centrala för organiserandet på Kundtjänst – maskindiskursen och förändringsdiskursen. Förändringsdiskursen är otydligare än maskindiskursen och får framförallt sin gestalt i kontrast till maskindiskursen. Förändringsdiskursen framträder när fokusgruppsdeltagarna beskriver sitt arbete – ständiga förändringar i regelverk, verksamhetssystem, grupp sammansättning, organisation, uppdrag, men också när de diskuterar det faktiska arbetet och uppdraget att agera personligt och flexibelt för att lösa de ärenden kunderna har. Ärenden som ofta är betydligt mer komplicerade och komplexa än regelverkets anvisningar förutsätter. Med förändringsdiskursen avses, i denna och i nästa fallbeskrivning, de resonemang som har att göra med att arbetet – arbetsuppgifterna såväl som organiserandet av dem – i hög grad handlar om att hantera unika situationer, ständig och/eller snabb förändring samt komplexitet.

Med komplexitet avses här arbetsuppgifter där man inte med säkerhet kan veta vad ens handlingar får för konsekvenser (Snowden & Boone, 2007). 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 inget facit, varken på vad som är ”ett väl utfört arbete” eller vilka konsekvenser ens handlingar får. Det ligger i komplexitetens natur att man inte kan vara riktigt säker på vad ens handlingar bidrar till.

Konsekvenserna i komplext arbete är snarare resultatet av en mängd olika handlingar och reaktioner där det är svårt att överblicka konsekvenserna av olika lösningar, både på kort och 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. Det som egentligen skulle kunna betecknas som en komplicerad arbetsuppgift kan därför ha stora likheter med att hantera en komplex arbetsuppgift.

Stabiliserande, möjliggörande och trygghetsskapande 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 (Runsten & Werr, 2016; Wikström &

Dellve, 2018; Bäcklander, 2019). Genom kommunicerandet blir det enklare att få med så många relevanta perspektiv som möjligt i beslutsfattandet. Genom att ha deltagit i och tagit del av olika diskussioner blir det lättare att förstå och ta ställning till vad som är ett väl utfört arbete, trots att det inte finns något facit i form av riktlinjer, regler, anvisningar eller rutiner.

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. Kommunicerandet hjälper till att säkerställa kvaliteten i arbetet och är trygghetsskapande för de som berörs, trots en komplex och föränderlig värld.

Eftersom man i en komplex situation 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 är inte möjligt för en individ att ensam uppmärksamma och förstå de olika effekter som kan uppstå då kunskapen om och kontrollen över verksamheten i ett komplext system är distribuerat över hela systemet (Cregård, Berntson, Tengblad, Andersson & Lindgren, 2018). För att kunna hjälpa till med att uppmärksamma om det som görs ser ut att få avsedda effekter, inga effekter eller icke avsedda effekter behöver man någorlunda väl förstå både bakgrund och intentioner med ett beslut.

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 eller hur det går. Det har andra ansvar för. I ett föränderligt och komplext arbete är insynen däremot en nödvändighet. Alla behöver hjälpas åt för att åstadkomma det som anses önskvärt och hjälpa till att uppmärksamma det som inte är lika önskvärt. Ju fler som vet vad som är önskvärt, desto fler kan hjälpa till att stabilisera utvecklingen och desto 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. Kommunicerandet 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 (en intention/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 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.

Bedömning

Att inte veta vad som är ett väl utfört arbete

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, ökar sannolikheten för en osund arbetsmiljö. Risker är stora 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 – att nå målen eller ”att göra ett bra jobb”?

I berättelserna från fokusgrupperna finns den här oron. Den hanteras delvis genom att man säger att deras närmaste chef vet hur det är att arbeta här och att de förstår målens och mätningarnas begränsningar. Det sägs också att de närmaste cheferna inte behöver siffrorna för att veta om den enskilde medarbetaren gör ett bra jobb eller ej. Siffrorna verkar således inte i första hand behövas för att man i första linjen, varken som medarbetare eller chef, ska veta om man gör ett tillräckligt bra jobb eller inte. Det är för att kommunicera med dem ”längre upp” i organisationen man behöver siffrorna. Eller så är det ”längre upp” 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 kommer, och behovet av att mäta om de uppfylls, så påverkar det organiserandet i första linjen. I samtal kring prestation är det, enligt fokusgruppsdeltagarna, 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 vad man väljer att göra med den tid man har för att diskutera och utveckla arbetet. Det påverkar

därigenom också kvaliteten på, och i, arbetet både för chefer och medarbetare, samt i slutändan förmågan att göra ett bra jobb gentemot kund.

Även om man tycker att mätandet i grunden är rimligt så finns det en oro för att de mål som sätts och de sätt som de mäts och följs upp på, 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.

Ur arbetsmiljösynpunkt ligger risken i att diskurserna har olika definitioner av vad som är ett väl utfört arbete. 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 förändringsdiskursen som grund (det vill säga att hantera de ärenden som kommer in så väl som möjligt; att arbeta flexibelt, agilt, kundcentrerat).

Med maskindiskursen som grund kan man anses ha överskridit sina befogenheter medan man med förändringsdiskursen som grund 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 om man själv gör bedömningen att man gör ett dåligt jobb, är ingen sund arbetssituation oavsett vilken organiseringsdiskurs man föredrar eller tillämpar i det enskilda ärendet.

Ett väl utfört arbete försvåras

Det maskinlogiska organiserandet stödjer således ett visst sätt att arbeta. Det är en princip som underlättar att göra ett bra arbete när arbetsuppgifterna är kända, väldefinierade och återkommande. Det kan dock försvåra att göra ett väl utfört arbete om arbetsuppgiften är unik, komplex eller helt enkelt bara inte passar in i det regelverk som finns.

Det finns flera exempel på det i fokusgruppernas berättelser. Det maskinlogiska organiserandet stämmer inte helt överens med det deltagarna säger om vilket uppdrag man har: att vara kundorienterade, att alltid hjälpa kunden så gott det går, lära-känna-din-kund-uppdraget, digitaliseringsuppdraget eller med den

sorts ärenden de hanterar. Kraven på att kunna hantera unika ärenden, komplexa frågeställningar och ständigt föränderliga förutsättningar blir allt större. Ju högre de kraven blir på verksamheten, desto sämre kommer maskinorganiserandet att fungera. 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.

Maskinlogiken påverkar förmågan att göra ett väl utfört arbete på flera sätt. Ett är att maskinlogiken är så dominerande att man inte riktigt har lyckats etablera kompletterande strukturer för att medarbetarna ska känna sig trygga i att hantera det okända. Det beskrivs i fokusgrupperna i termer av att man ska vara flexibel, agil, kundorienterad men samtidigt agera efter de regler och rutiner som finns. Om man ska göra avsteg från regler och rutiner behöver man göra det på ett omdömesgillt sätt och på grunder som kan anses vara acceptabla och rimliga av de som berörs av det. Om det inte finns ett kommunicerande som underlättar det är steget till, och arbetsinsatsen i det enskilda fallet, att agera flexibelt längre än nödvändigt, och kanske därmed inte valbar i den aktuella situationen. Organiserandet påverkar därför förmågan att göra ett väl utfört arbete. Att tillämpa en för arbetsuppgiften mindre lämplig organiseringsdiskurs försvårar därför möjligheterna att göra ett bra jobb. Risken är att den professionella hedern kränks. I varje fall att den inte kommer till sin rätt.

Att tilltalas som kugge

En annan sorts risk som blir tydlig med den diskursiva ansatsen är tilltalets betydelse. Tilltalet märks på flera sätt. Ett är genom själva organiserandet där det för medarbetarna blir tydligt 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.

Även om chefer och medarbetare inte medvetet använder sig av maskinretoriken i det direkta tilltalet på enheten så blir man fånge i dess logik och man blir genom organiserandet indirekt tilltalad som kugge. Det finns

tydliga instruktioner om vad som ska göras, hur det ska göras, när det ska göras och av vem. Det är ett tilltal som inte främjar initiativ och aktivitet, snarare hämmar det. Att gå utanför regelverket, att ha synpunkter på hur det är utformat eller framtaget eller på andra beslut som fattas, ingår inte självklart i uppdraget.

Att bli tilltalad som kugge kan leda till känslor av förminskande, minskad arbetsglädje och minskat engagemang. I förlängningen även förlorade potentialer i verksamheten då kompetens inte kan tas tillvara. Antingen för att man inte blir inblandad i det som rör en eller för att man, i enlighet med maskinlogiken, väljer att vara tyst och lydig även om man anser att något inte görs så bra som det skulle kunna göras.

Även om det direkta tilltalet inte präglas av kuggtilltal så är det likafullt en risk. Maskinlogiken främjar ett visst tilltal och det får konsekvenser för både individ och verksamhet. Genom att vara uppmärksam på vilket tilltal som tillämpas kan man undvika att risken faller ut i dålig arbetsmiljö och ohälsa.

I kläm mellan maskinlogik och förändringslogik

Om man inte kan påverka sitt system eller ens diskutera det blir man per automatik en kugge i maskineriet. Den som vill ställa frågor, ifrågasätta, diskutera alternativa lösningar med mera, bryter mot grundläggande idéer om underordning och följsamhet och blir därmed, med en maskinlogisk diskurs, ”störande”.

Om man tar en fråga ett steg högre upp i hierarkin har man, enligt maskinlogiken, även brutit mot befälslinjen. Då är risken hög 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 med något så är det en sak mellan kuggen och den som sköter just den kuggen (den direkt överordnade chefen).

I en förändringslogik där var och en anses kunna ta initiativ och ta vara på de tillfällen som ges är kontakter mellan hierarkiska nivåer, som inte är direkt angränsande, inte en stor sak. Där är det ofta en bra sak: medarbetaren tar ju ansvar för den kunnskap och det engagemang hen har och agerar för att få till en förändring av något slag.

De exempel som beskrivs i fokusgrupperna när medarbetare försöker göra andra nivåer i organisationen uppmärksam på konsekvenser av olika beslut är också helt i linje med ett förändringslogiskt organiserande. Det finns dock uppenbart en viss obekvämheter i att göra det. Det känns som om man gör något

man inte får. Man passar på när det ges tillfälle, men det finns inga egentliga tillfällen eller upparbetade kanaler att ta upp sådana saker.

Det kan vara ett tecken på att det förändringslogiska inte är lika uttalat eller medvetet. Det kan också vara så att det snarare är förknippat med enskilda personer man träffar på än ”systemet Banken”. Om det finns två logiker men bara en är tydlig (maskinmetaforen) kan det uppstå svårigheter att argumentera för sitt agerande, trots att det är i enlighet med en önskvärd och relevant logik sett ur vilka organisationens utmaningar är. Det spelar dock ingen roll för den 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 stark när det gäller hur själva organiserandet går till, men den är också stark i vars och ens medvetande när det gäller att definiera vad som är legitimt beteende och agerande i en organisation. Om den mer förändringlogiska kulturen inte är lika medveten och generell är risken stor att den som betar sig ”förändringslogiskt” kan få problem, och eventuella försök att förändra organisationen i mer förändringslogisk riktning blir svårare än nödvändigt. För att var och en ska kunna ta ställning till sitt agerande och ta ansvar för det behövs en tydlig idé om på vilka grunder man som chef eller medarbetare kan bete sig ”icke maskinlogiskt”. Den kanske är tydlig för chefer och medarbetare på Banken men den framstår inte som tydlig i fokusgruppernas beskrivningar.

Risker även för cheferna

De risker som kan uppmärksammas med den diskursiva ansatsen inkluderar även chefernas arbetsmiljö, trots att de inte har varit delaktiga i fokusgrupperna. Ett exempel är vad chefer anses vara ansvariga för. Även om det inte innebär något ”farligt” för den enskilde medarbetare att ta en fråga till en annan nivå så kan det få konsekvenser för dennes chef. Chefen kan känna att de ifrågasätts och att medarbetarna inte litat på dem eftersom de blir sidsteppade, eller att de oroar sig över att deras överordnade inte anser att de är 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 chefernas arbetsmiljö trots att de har varit lojala mot förändringslogiken och trots att de fenomen som uppstår (i exemplen från fokusgrupperna bland annat dåligt informationsflöde uppåt) snarare är förknippade med maskinlogiken än enskilda personer.

Den risk som gäller oron kring vad man som medarbetare kan komma att ställas till svars för gäller även cheferna. Vad är att vara en bra chef? Kan man argumentera utifrån olika principer i olika situationer? Kan man få gehör för något annat än befälslinjen och underordning? Eller tvärtom, om det är det förändringslogiska som är det önskvärda för en chef: är det OK att hävda maskinlogiska principer för sitt chefskap? Eller blir man då ansedd som omodern eller diktatorisk?

Vad är sunt i organiserandet?

De motstridiga diskurserna genererar inte bara risker i den organisatoriska arbetsmiljön. De genererar också potentialer för en sund organisering. Genom att det finns två tydliga diskurser – maskindiskursen och förändringsdiskursen – så är det enklare att komma till tals om dem. Hade det bara funnits en hade det varit mycket svårare att komma till tals om de konsekvenser den medför. Eftersom det finns konkurrerande diskurser 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 hanteras potentialer respektive begränsningar med respektive organiseringsdiskurs? Vilken utveckling står branschen/organisationen inför? Vad är det man behöver bli bättre på och hur kan man bli bättre på det?

En annan potential är att de framväxande organiseringsdiskurserna, de som verkar driva på uppdraget och utvecklingen, stämmer bättre överens med de ambitioner och bilder deltagarna i fokusgruppen ger av sig själva och sitt engagemang för arbetsplatsen, kunderna och arbetsgivaren. Där finns således en klar potential i att det som skaver idag är sådant som ändå behöver omprövas eftersom det dåligt passar med de utmaningar i verksamheten man behöver klara framöver. Genom att ta tag i det som upplevs som frustrerande blir man samtidigt bättre rustad att möta verksamhetens 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.

Intervention

I det här fallet består intervenerandet först och främst i att uppmärksamma bakomliggande diskurser, deras styrkor och svagheter, samt konsekvenser för förmågan att göra ett väl utfört arbete. Syftet är att bidra till ökad förståelse för varför det blir som det blir och bidra till ett gemensamt, kompletterande språk för att diskutera den organisatoriska arbetsmiljön och dess inverkan på de som

berörs av den. Här är kopplingen mellan den organiserande diskursen samt arbetets och verksamhetens karaktär och utmaningar central. Det är den kopplingen som utgör bryggan i diskussionerna mellan ”hur det är” och ”hur det skulle kunna vara”. Om syftet är att verksamheten ska bli mer flexibel, agil och kundcentrerad, vilket organiserande stödjer, stärker och utvecklar de berördas förmåga att arbeta i enlighet med det?

Det andra som interventionen syftar till är att uppmärksamma och konfrontera de oförenligheter som finns, framförallt rörande vad ledningen säger sig vilja ha för verksamhet och hur verksamheten organiseras, vilket ibland framstår som frikopplat (underlättar inte) och ibland som oförenligt (direkt försvårande).

Det tredje som interventionen syftar till är att peka på behovet av gemensamma referenspunkter för att känna sig trygg med att de handlingar man väljer och de beslut man fattar är välgrundade och rimliga. Inte bara för en själv utan även ur kollegornas och organisationens perspektiv.

12. Fallbeskrivning II: Divisionen

De två fallbeskrivningarna som redovisas i detta och nästa kapitel följer den modell för bedömning som redogörs för i kapitel 6–10. Det empiriska materialet, *Bedömningsunderlag*, har genererats i enlighet med Steg 1 i modellen (kapitel 7). De empiriska materialen har analyserats i enlighet med Steg 2 för att identifiera – analysera fram – diskurser som styr organiserandet (kapitel 8). I fallet Divisionen har jag valt att formulera två övergripande diskurser: *Organisationen som en maskin* och *Förändringsdiskursen*.

I avsnittet *Vilka diskurser styr organiserandet på Divisionen*, Steg 3 i modellen (kapitel 6 och bilaga 3: Bedömningsmall), beskrivs de tre diskurserna som har analyserats fram. Att analysera fram diskurser och att bedöma organisatorisk arbetsmiljö är att göra en tolkning (av många andra möjliga tolkningar) av den situation som beskrivs i fokusgrupperna och av de (många) diskurser som är aktuella på arbetsplatsen. Beskrivningarna av diskurserna har därför två viktiga syften. Dels att tydliggöra grunden för tolkningen, det vill säga att visa på kopplingen till det empiriska materialet: på vilka grunder är just dessa diskurser valda, dels att visa i vilken riktning diskurserna, var för sig, driver den aktuella verksamheten.

I avsnittet *Bedömning* redogörs för den bedömning, Steg 7 i modellen, som är resultatet av analysarbetet i Steg 4–6 (kapitel 6 och bilaga 3: Bedömningsmall) inklusive återkopplingen i Steg 8–9 (kapitel 7). I avsnittet *Intervention* redogörs för på vilket sätt bedömningen, det vill säga fallbeskrivningen i sin helhet, kan användas för att intervensera diskursivt i organiserandet på den aktuella arbetsplatsen (kapitel 10). Fallbeskrivningen är därmed också ett exempel på hur en rapport till en arbetsplats kan se ut.

Om fokusgruppen på Divisionen

På Divisionen genomfördes en fokusgrupp med nio deltagare. Deltagarna samtalande fritt kring frågan ”hur är det att arbeta här?”. Deltagarna arbetar i samma organisation men arbetar inte tillsammans på daglig basis. I fokusgruppen fanns även representanter för arbetsgivaren. Det inlägg som specifikt gjordes ”som arbetsgivare” är markerat.

Bedömningsunderlag

Härliga arbetskamrater, prestigelöshet och trevlig fysisk miljö

Det första man tänker på är alla härliga arbetskamrater. Det är en ganska liten organisation och man lär känna varandra. Det är en prestigelös organisation. Alla pratar med alla och det finns ingen hierarki eller statuskillnader. Det spelar ingen roll vilken avdelning man arbetar på eller vilken position man har. Och det börjar uppifrån. Vi har en DC [DivisionsChef] som sätter tonen både i tal och handling. Det är likadant på kontoren.

Den gemensamma fikan är viktig för att skapa och behålla den stämningen. I det här huset finns både kundtjänst och några av staberna. Det innebär att här finns många av de nyaste medarbetarna, men också de mest seniora. Det skapar en smältdegel av åldrar, kompetenser, antal anställningsår med mera. Det är bra. Det blir inte riktigt likadant på respektive kontor då de är färre per enhet.

Tekniken, skype med mera, underlättar också för att skapa goda relationer kollegor emellan och att det känns "nära" trots att vi är utspridda på många arbetsplatser, ibland med geografiskt långa avstånd eller gör olika saker. Det är skillnad på att prata i telefon och att se den man pratar med.

En annan sak är de goda utvecklingsmöjligheterna. Det finns många olika roller och yrken inom banken och om man vill finns det goda möjligheter att utvecklas genom att byta inriktning inom banken. Om man trivs med sin yrkesroll och inte vill byta inriktning så är det helt OK det också, förutsatt att man hänger med i utvecklingen. Omgivningen står ju inte stilla så det kan inte vi heller göra.

Den fysiska arbetsmiljön är överlag god. Det är trevliga lokaler, höj- och sänkbara skrivbord är standard och man får de hjälpmedel man behöver. Vi har verkligen en bra miljö på alla sätt. Och goda

förmåner. Ibland kanske vi glömmer bort hur bra vi har det. Det är lätt att bli bortskämd och att förmåner blir till krav.

Eget ansvar – för arbetsglädjen och för kommunicerandet

Vi (arbetsgivaren) är dock ganska "tuffa" i meningen att var och en är ansvarig för sin egen arbetsglädje. Om man inte trivs så måste man också fundera över hur man kan ändra på situationen. Utgångspunkten för arbetsgivarens arbete är att alla har en talang om än inte för just den här yrkesrollen, situationen eller uppgiften. Då behöver man själv men också tillsammans med arbetsgivaren (chefen/HR...) fundera över var man skulle trivas bättre och där ens talang bättre kommer till sin rätt. Som arbetsgivare kan vi ordna en grundstruktur som fungerar men var och en måste ta ansvar för sin arbetsglädje. Det är inte många personer det gäller men det är viktigt att diskussionen förs. Vi har bara ett liv och det behöver vi ta vara på.

Att som medarbetare ta det ansvaret är enklare om det psykosociala klimatet är gott, om den fysiska arbetsmiljön är god och att det i övrigt är ganska stabilt i ens (arbets)liv. Att arbetsgivaren ställer krav på stort eget ansvar är inte att vara tuff, det är att vara tydlig, men det kräver i sin tur att arbetsgivaren är lyhörd för den enskildes situation och möjligheter att förändra den.

Att fokus ligger på det egna ansvaret gäller inte bara den egna arbetsglädjen. Det gäller annars också. Att vi inte säger "man tycker..." utan "jag tycker...". Det ansvaret är lättare att ta om man känner att det är högt i tak och att det man säger inte kommer att användas emot en senare. Det underlättas också av att vi känner varandra. För att man ska kunna och våga.

Den där öppenheten, den är inte självklar. Den har kommit med tydligheten kring det egna ansvaret. Vi kan exempelvis gnälla över regelverket. Det går bra, men det gäller. Det är ju inte bra med bara

ja-sägare. Det gagnar ingen, varken organisationen eller individen, men det man säger måste framföras på ett juste sätt. Med rättigheter kommer också skyldigheter.

Det går alltid att "älta" med chefen, men då för att få ordning på sitt "gnäll". I det negativa finns ju också argumenten för att hitta en väg att komma framåt. Det är OK att tycka saker men det är ett gemensamt ansvar att komma framåt. Om man inte gillar en förändring, exempelvis förändrad kontanthantering, så kan man diskutera det internt, men utåt behöver man hjälpas åt att förklara och argumentera. Då kan man inte välja att huka bakom skrivbordet och överlåta alla sådana diskussioner med kunderna till kollegorna.

Det är skillnad på att arbeta internt och att ha externa kundkontakter. I första linjen gentemot kund får man ta mycket från kunderna ibland. Arga kunder tar sig ofta rätten att skälla på den enskilda medarbetaren. Om man erbjuder dem att prata med en chef så backar de oftast så det är många sådana incidenter som inte rapporteras. Trots det så har både incidenter och rapporteringen av hot om våld ökat. Det är inte många tillfällen, men det har ökat. Det är inte alltid så lätt att ställa alla frågor vi ska ställa exempelvis med anledning av pengatvåtsreglerna. Det har minskat lite, kunderna vänjer sig också, men det har varit tufft en tid med många förändringar samtidigt.

Uppmärksamhet och hjälpsamhet

Vi skulle kunna bli bättre på att uppmärksamma varandra även i det lilla. Det är lätt att få applåder och uppmärksamhet när man har rott i land stora affärer. I det mer vardagliga arbetet skulle vi kunna bli bättre på det: "den där kunden hanterade du bra", "det där var bra gjort" etcetera. Vi skulle säkert också kunna bli bättre på att ta emot beröm. Många gånger tar man inte berömmet på allvar, medan kritik alltid fastnar.

Vi är överlag väldigt hjälpsamma mot varandra. Det finns inga dumma frågor och alla kan fråga alla. Det säger mycket om arbetsmiljön och det är viktigt att veta, men också att det finns en ömsesidighet i att vi försöker hjälpas åt att lösa saker. Även om vi inte alltid kan varandras arbeten.

Det är också en sak som kan skilja sig mellan de mer internt inriktade tjänsterna och kontoren. På kontoren har vi egna budgetar och egna kunder. Då är det kanske inte alltid riktigt lika självklart att vid alla tidpunkter och i alla ärenden hjälpa till. Om man tar ett ärende i kundtjänsten på kontoret så kanske det tar en halvtimme men det syns inte i någon statistik samtidigt som det minskar tiden att arbeta med de egna arbetsuppgifterna. Ju fler man är på ett kontor desto lättare att "gömma sig" bakom att man inte kan vissa moment eller så. På ett litet kontor där måste alla hjälpas åt. Å andra sidan är det konstigt att den diskussionen fortfarande finns kvar. Arbetar man på ett kontor ska man också kunna ta alla ärenden som dyker upp i kundtjänst. Det är ju i slutändan våra (Divisionens) gemensamma kunder, inte "mina" och "dina". Även om man vet om det så är det kanske inte lika självklart överallt, alltid.

Varumärket och ledningen

Att arbeta i en långsiktig och ganska traditionell organisation kan ibland kännas lite långsamt eller fyrkantigt, men det är också jätteskönt. Det är säkert en del av den goda stämningen. Det är tryggt och stabilt, det är samma förmåner för alla, det är korta vägar inom banken och vi bryr oss om varann. Det går att påverka sin situation och det går att göra saker man brinner för eller ser som utvecklande (även om man också måste göra sådant som man tycker är tråkigt).

Förslag och idéer uppmuntras från ledningen. De kan inte veta allt. Ett system för förslag har satts upp rätt nyligen. Det hade kanske inte gått när det var som värst mitt i omorganisationen men nu är

det läge för det. Det har kommit in en hel del saker redan – smått som stort.

Vi har också en ganska stor ledning där för att undvika att det blir klyftor i organisationen mellan exempelvis stab/ledning och kontoren, mellan internt och externt inriktade medarbetare. Förslagsverksamheten är också ett sätt att bidra till att skapa korta vägar och undvika klyftor. Det märks att ledningen bryr sig, att de vill veta vad vi tycker om olika saker. Ta exempelvis medarbetarenkäten. Då tänkte man: nu igen? Men det markerar ju faktiskt att de vill veta vad vi tycker, att de vill höra allas åsikter. Vi har genomgått en enorm förändring de senaste åren med olika avdelningar som slagits samman, nya IT-plattformar med mera. Det är klart att det finns saker som kan bli bättre.

Vi har också en ganska hög chefstäthet. Ibland kan man tycka att det är lite väl många men det underlättar både att få reda på och ställa frågor om alla "varför" som finns i verksamheten. Det gör det också lättare att komma med kritik och ifrågasättanden när man har sin chef nära.

"Varför" är viktigt i kommunikationen, det poängteras också internt. Det ökar förståelsen för varför saker är som de är och varför olika uppgifter behöver göras. Det gäller även medarbetarna. Det är OK att ställa varför-frågor tills man förstår. Det är viktigt att den tryggheten finns. En annan sak som är viktig är att vi inte bara svarar på frågor genom att säga "det finns i instruktionen" utan också kan guida varandra, särskilt om det är bråttom eller viktigt att det inte blir fel.

Den stora bankledningen med många verksamhetsnära chefer bidrar till att den interna diskussionen blir annorlunda. Jämfört med tidigare så är det mycket roligare att delta i och lyssna på de interna

diskussionerna idag. Det uppskattas av alla. Inte minst underlättar det att öka förståelsen för "varför".

Förståelsen mellan den externa och interna verksamheten är viktig och att relationen präglas av en lärande och inte en straffande miljö. Att krav på förändringar i regler, rutiner och processer inte krockar med andra saker för mycket. Eller att det pressas på för kampanjer utan att hänsyn tas till kontorens situation. Men det är en balansgång och också en fråga om ömsesidighet. Banken har massor av krav på sig utifrån. Regler och processer görs ju inte för att göra livet svårare för kollegorna på kontoren, utan för att banken måste anpassa sig till externa krav. Ändå kan man mötas av en sådan attityd: vem har bestämt det här? Om det är beslutat kan man inte som medarbetare "gömma sig" bakom förklaringar som att "jag glömde" eller att man inte har tid.

Förändringsförmågan

Vi har haft en turbulent period men det har absolut lugnat ner sig nu. De många och genomgripande organisationsförändringarna har också medfört att vi – både som enskilda och som organisation – har en ökad förändringsbenägenhet/förmåga. Förr var det mer av "inte nu igen" när olika förändringar presenterades. Idag är det mycket mindre motstånd. Acceptansen för att det hela tiden kommer nya förändringar är högre. Den inställningen behöver vi ta vara på.

Det tar aldrig slut och det blir aldrig lugnt – och det är positivt! Även om man ibland skulle tycka att det vore skönt med en paus i förändrandet så ser ju inte samhället ut så längre. Vi måste förändras i takt med samhället och kunderna. Det gäller både lagkrav, tekniska lösningar och interna processer. Vi är en bransch i förändring, men traditionellt är vi inte vana vid så hög förändringstakt. Det farligaste vi skulle kunna göra är att isolera oss och inte följa med i vad som händer i vår omvärld.

Många yrkesroller har också förändrats. Att vara i ständig förändring kanske krockar med en del av de personer som gillar bankyrket. Många i yrket gillar att hjälpa sina kunder och lösa problem åt dem. Nu har fokus ändrats och det har blivit mer fokus på regelverk och försäljning. Det behöver inte vara så, men en del kanske upplever det så. Den talang man hade nytta av tidigare kanske inte riktigt kommer till sin rätt i den nya yrkesrollen och man kanske behöver söka sig en ny roll, till andra arbetsuppgifter eller till en annan bransch. Då behöver banken hjälpa dem att hitta den platsen.

Även om vi idag är mer av säljare så går det inte att sälja rätt tjänst till respektive kund om man inte är bra på att snabbt etablera en relation till sina kunder – det är ju det som är roligt med att ha kunder! Att sälja produkter som kunden inte behöver, det skapar inga goda relationer. Så vi är fortfarande till stor del relationsbyggare, men relationen och byggandet ser kanske lite annorlunda ut än förr. De som såg den förändringen som ett problem, de har nog slutat idag.

En annan sak som påverkar branschen är digitaliseringen och robotiseringen. Självklart kommer det att förändra branschen men även det sker i steg: arbetsuppgifter förändras, den organisatoriska lösningen och hemvisten kanske förändras, arbetsuppgifterna försvinner. Och då får man ta tag i det som med alla andra omställningar: vad kan de som har gjort det här göra istället – inom banken eller på annat ställe. Det är snarare en fråga om successiv anpassning än radikala förändringar, men också framförallt om att komplettera, snarare än att ersätta befintlig personal.

Övrigt

Det blir roligare om man blandar olika åldrar och medarbetare med olika bakgrunder. En farhåga man kan ha är att vi får in för lite ”nytt blod” eftersom personalomsättningen är så låg. Risken finns kanske, även om den inte är särskilt trolig. Dels finns det en del omsättning

– både pensioneringar och annan, dels kommer det ju in en del sommarvikarier vars idéer och erfarenheter det gäller att ta vara på.

En annan farhåga är att det blir sparkrav på sociala aktiviteter. De är viktiga för att skapa och upprätthålla den goda stämningen, hjälpsamheten och den höga takhöjden. Att man träffas utanför banken, i andra kläder, gör andra saker. Särskilt viktigt blir det eftersom många blir allt mer ”isolerade” på grund av datoriseringen. Vi sitter bakom en skärm och även om man är ganska social via datorn och mobilen så är det annorlunda än att ses ansikte mot ansikte. Den kontakten behöver man också. Det behöver inte vara så märkvärdigt. Fika eller after work kan räcka. Men det är också roligt att göra lite större aktiviteter med alla medarbetare tillsammans.

Det gäller också att själv ta initiativ för att hitta olika samarbetspartners och gemenskaper. Inte minst när man arbetar internt eller som expert då man ofta är ensam med själva arbetsuppgiften. Det kan vara gemenskaper inom banken men kanske även utanför i andra nätverk och sammanhang.

Kommunikationen är central för att upprätthålla gemenskapen, prestigelösheten och de korta vägarna. Fikan är viktig, liksom mötena med enheten respektive kontoret. Vi har även möten med huvudkontoret med oregelbundna mellanrum. De är uppskattade och välbesökta. Även om alla vet att det är viktigt så är det svårt för DC och övrig ledning att besöka alla kontor regelbundet, så för att alla ska få samma information samtidigt görs det korta filmer med DC som läggs ut på intranätet.

Vilka diskurser styr organiserandet på Divisionen?

Förändringsdiskursen

Liksom i Kundtjänst-exemplet (kapitel 11) är förändringsdiskursen viktig. I Kundtjänst-exemplet blev den framförallt tydlig när man pratade om arbetsuppgifterna. I Divisionen är det snarare grunden för organiserandet. Det är förändring och föränderlighet som måste kunna hanteras på ett bra sätt, av Divisionen som helhet och av respektive individ. Förändring är inget som kommer och ”stör” arbetet då och då, det är ständigt närvarande i både stort och smått: arbetsgruppernas sammansättning, arbetsmetoder, tekniska plattformar, yrkesroller, lagkrav, regelsystem och så vidare.

De maskinlogiska ingredienserna i organiserandet finns även här – lagar, regler, rutiner och processer ska följas – men implementeringen av dem hanteras på samma sätt som de mer komplexa arbetsuppgifterna. Man pratar återkommande om att de interna diskussionerna i hög grad kretsar kring *varför* saker görs eller ska göras. En regel eller en order motiveras. Den ges inte bara. Det anges som naturligt att fråga ”Varför?” i diskussioner både med nära kollegor och ledning. Det innebär inte att man alltid håller med men det underlättar förståelsen för varför det blir som det blir. Världen blir mer begriplig och transparensen mellan nivåer, avdelningar och kollegor gör det lättare för var och en att bidra med det man kan och vet (Dellve, Andreasson, Eriksson, Strömberg & Williamsson, 2016).

Organisationen som system

Den kanske mest centrala diskursen, men den i fokusgruppen minst uttalade, skulle kunna beskrivas som en systemisk syn på organisation och organiserande. Den systemiska synen innebär ett grundantagande om att systemets (Divisionens) olika delar hänger samman och är ömsesidigt beroende av varandra. Vad en del av systemet gör påverkas av de andra delarna i systemet gör och det varje del gör påverkar de andra delarna i systemet. För att kunna samordna sig behöver delarna förstå de andra delarna i systemet.

Man kan se systemet (i det här fallet Divisionen) som bestående av en mängd flyktiga mikrosystem (Nelson, Batalden, Mohr & Plume, 1998; Runsten & Werr, 2016). Ett mikrosystem behöver inte vara stabilt över tid såsom i en arbetsgrupp. Det kan röra sig om väldigt flyktiga konstellationer som snabbt behöver etablera och utveckla ett konstruktivt samarbete för att så bra som möjligt ta vara på den kunnighet och de resurser som finns tillgängliga i respektive ögonblick

(kunskapsintegrering). Varje kund eller ärende och de personer som berörs kan ses som ett mikrosystem. I varje möte med en kund (kollega/samarbetspartner/patient...) bildas ett nytt mikrosystem och allteftersom de människor som utgör mikrosystemet agerar utvecklas och förändras det. Ett mikrosystem är således inte stabilt även om det utgörs av en arbetsgrupp som arbetar tillsammans över en längre tid.

Att uppmärksamma, förstå och utveckla de mikrosystemiska aspekterna, blir enligt Runsten och Werr (2016) alltmer angeläget ju mer komplex, föränderlig eller unik uppgiften, verksamheten eller kontexten är. Med en snabb förändringstakt eller i arbetet med en komplex uppgift blir det svårare för enskilda individer att både göra ett fullgott arbete och att känna sig trygga med att de gör ett fullgott arbete. Det är en svårighet som inte beror på individen, utan på arbetsuppgiftens karaktär.

Kollektiv intelligens

Organisationer som klarar av en god kunskapsintegrering i en komplex och föränderlig värld, benämner Runsten och Werr (2016) som organisationer med hög kollektiv intelligens. Den kollektiva intelligensen har 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 – och därmed fokusera på de verksamhetsnära, operativa nivåerna i en organisation – 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 (Dellve, Andreasson, Eriksson, Strömngren & Williamsson, 2016; Runsten & Werr, 2016).

Om arbetsuppgiften är komplex eller snabbt föränderlig behöver man en bred och mångfacetterad bild av situationen. Eftersom det är omöjligt för en person att ha alla perspektiv och erfarenheter samtidigt är det nödvändigt att underlätta och främja vars och ens möjligheter att konstruktivt delta i samtalet om verksamheten, oavsett position eller roll i organisationen. Medarbetaren längst ut i organisationen har lika stort behov av att höra hur chefsleden, staberna och kollegorna resonerar som ledningen 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.

Det ömsesidiga beroendet gör det naturligt att både ta ett stort individuellt ansvar och att se verksamheten 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 (2016) kännetecknas en organisation med hög kollektiv intelligens av:

- en komplex och till stora delar gemensam definition av situation och uppgift
- nedtonade auktoriteter
- gemensamt ansvarstagande
- överlappande roller
- komplexa samtal (det vill säga de utgår från att världen är mångtydig och motstridig)
- 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:

- subgrupperingar med uppenbara olikheter i beskrivningar av samma situation
- olika förståelse för uppgiften och situationen som möjliggör att felet läggs hos ”den Andre”
- 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 god kunskapsintegration

Enligt Runsten & Werr (2016) 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 kommunikerandet mer om att övertyga (var)andra om lösningar som ofta utgår från olika problemformuleringar, vilket leder till att de berörda pratar förbi varandra och inte sällan till motsättningar i gruppen. Motpartens förslag på lösning löser ju inte det problem man själv

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

Att skapa och bibehålla ett öppet kommunicerande är inte alltid så lätt. Varje gång man säger något gör man sig sårbar. Det som sägs blir öppet för andras bedömningar av kompetens, innehåll och framförande. 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 (Runsten & Werr, 2016).

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 på något sätt, då stärker det varken viljan eller förmågan att samtala utforskande. Valet att ligga lågt eller att helt tystna blir då ännu lättare. Detta bidrar till en ond cirkel som kan vara svår att bryta.

Människan som tolkande och väljande

Den tredje diskursen jag har valt att lyfta fram är diskursen om människan (den anställde) som tolkande och väljande. Ett tydligt fokus på ”varför” i kommunikationen på arbetsplatsen tyder på detta, även om fokusgruppsdeltagarna inte själva använder dessa begrepp.

Om man utgår från att verkligheten inte är objektiv och entydig och att människor är tolkande varelser (se till exempel Berger & Luckmann, 2008/1966) blir det både naturligt och nödvändigt att berätta varför man vill att saker ska göras (bakgrund/nuläge) och vad som är tänkt att åstadkommas (framtid/intention/därför) med de beslut som fattas och de handlingar som utförs. Lika naturligt blir det att ställa frågor för att förstå vad som ligger bakom ett beslut och vilka intentionerna med beslutet är. Detta oavsett om man är chef eller medarbetare.

Att inte bara meddela beslut utan även redogöra för ”varför” och ”därför”, 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. Detta tyder på att man ser varandra som tolkande, men också som väljande; som aktörer.

Att bli tilltalad som en väljande varelse, en aktör, innebär inte bara att man av den som tilltalar en anses välja sina handlingar utan att man också kan göra reda för grunderna för dem samt vilka intentioner man har med sitt handlande. Friheten att välja medför således ansvar för att kunna göra reda för hur man såg på saken, vilka val man såg, vilka överväganden man gjorde och varför man valde som man valde. Att se människor som tolkande och väljande leder därför till en annan sorts kommunicerande än om man bara ser människor som instrument för någon annans vilja. Ett kommunicerande som är kongruent med det som krävs för att var och en ska kunna agera någorlunda välgrundat i en komplex miljö (Runsten & Werr, 2016; Wikström & Dellve, 2018; Bäcklander, 2019).

Bedömning

De risker som jag här tar upp har fokus på vad som kan göra det svårt att bibehålla ett sunt organiserande, vilket i det här exemplet innebär ett organiserande som möjliggör och underlättar att göra ett väl utfört arbete.

Ett kongruent organiserande

Det organiserande som beskrivs i fokusgruppen framstår som relevant för det arbete som bedrivs. Arbetet präglas av förändring och komplexitet och arbetsplatsen domineras av organiserande diskurser som stärker både den kollektiva och den individuella förmågan att hantera det. De tre diskurserna stärker varandra på ett sätt som underlättar för var och en att göra ett väl utfört arbete, men också för Divisionen som helhet att ta vara på den potential som finns. Grunden för bedömningen är att organiserandet bidrar till goda förutsättningar för att skapa en god kunskapsintegration eller, som Runsten och Werr (2016) uttrycker det, en hög kollektiv intelligens.

Att kunna agera och navigera någorlunda tryggt i en okänd värld underlättas av ett kommunicerande där man har fått höra de andra i systemet göra reda för, problematisera och diskutera sina egna och andras överväganden, beslut och val. Detta skiljer sig 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 blir då enklare att förstå vilka konsekvenser beslut och handlingar får för övriga i systemet eller för systemet ”som helhet”. Då blir det också lite 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?

På Divisionen verkar de flesta av ingredienserna för en hög kollektiv intelligens finnas på plats. Enskilda individer kan ta initiativ och agera någorlunda tryggt eftersom de har arbetat upp en kunnighet om sitt organisatoriska system och därmed har potential att i det dagliga arbetet nyttja den samlade kunskap som finns i organisationen. Min bedömning av organiserandet på Divisionen är att det i grunden är sunt eftersom 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
- underlättar en ständig anpassning till en föränderlig miljö
- skapar förutsättningar för varje medarbetare att göra en egen bedömning av sitt arbete: Är det här ett tillräckligt väl utfört arbete?

Funktionen och syftet med organiserandet blir (är?) otydliga

Ibland hjälper det inte att ha uttalade ambitioner med ledarskapet eller medarbetarskapet, oavsett om de är ens egna eller organisationens. Det kan ändå vara svårt att upprätthålla ett sunt organiserande. Särskilt som ”vad som är sunt” eller förutsättningarna för verksamheten förändras sig över tid; det som fungerar som en vettig lösning idag, kanske inte fungerar i morgon. Risken är att man, eftersom man är nöjd med sin arbetssituation, slutar att ifrågasätta grunderna för organiserandet. Därmed minskar också förmågan *att välja* att bidra till ett medvetet sunt organiserande.

Det som en gång i tiden kanske var en medveten, genomtänkt och relevant aktivitet för att stärka systemförståelsen kan efter ett tag bli en rutin eller ritual som ingen längre förstår syftet med. Det är bara så man gör. Det tidigare syftet kanske inte ens kan åstadkommas med den här sortens aktiviteter längre men man gör dem ändå. När meningen med en aktivitet försvinner minskar troligen också engagemanget i att delta i den. Då kan exempelvis diskussionstillfällen riskera att bli informationstillfällen, vilket stärker en helt annan diskurs än systemförståelse, aktörsperspektiv och initiativförmåga. Aktiviteten genomförs men funktionen blir en annan.

Av fokusgruppens beskrivning framgår det att organiserandet ibland är lite oreflekterat. Man trivs. Det fungerar. Man beskriver det som: alla pratar med alla, ingen hierarki, prestigelöst, öppenhet, hjälpsamt, betoning av ansvar – både för sitt eget arbete och det gemensamma, nära till ledningen och så vidare. I detta fall är det en avsaknad av en tydligt uttalad organiseringsdiskurs som är grunden för den här risken. Det saknas en tydlig organisatorisk, arbetsrelaterad koppling mellan aktiviteter av olika slag och den arbetssituation man beskriver – varför blir det som det blir?

Ett exempel är den beskrivning som deltagarna i fokusgruppen gör av sin arbetsplats. Den skulle kunna betecknas som om den kännetecknas av delaktighet. Delaktighet är bra men inte i första hand för att det är roligt att vara med i diskussionerna utan för att det är en nödvändighet för att var och en ska kunna göra ett bra arbete och för att organisationen som helhet ska kunna ta vara på den potential som finns. Det är en verksamhets- och organiseringsfråga, inte en trivsel- eller demokratifråga. Den typen av koppling saknas till stor del i fokusgruppen. Det kan innebära att man gör, man ser att det fungerar, men man vet inte varför aktiviteterna görs eller varför de fungerar.

Att upprätthålla den sorts organiserande deltagarna i fokusgruppen berättar om är inte en persons verk, eller ens en ledningsgrupps verk. Det skapas, upprätthålls och utvecklas genom alla de val som var och en, varje dag gör när man ”gör verksamheten”. Det är ett organiserande som tar tid att bygga upp, det kräver både tillit och övning. Det kan dock raseras ganska fort, särskilt om det inte finns en utbredd och reflekterad ”motståndskraft” i organisationen, om inte hos samtliga berörda så hos en kritisk massa. För att säkerställa och fortsätta utveckla ett sunt organiserande är det därför viktigt att meningen med lednings- och styrningsprinciperna är tydliga för alla chefer och medarbetare (se till exempel Runsten & Werr, 2016; Cregård, Berntson & Tengblad, 2018). En generellt utbredd förståelse för organiserandet och vad som avses åstadkommas med det gör att var och en, aktivt och medvetet, kan hjälpa till att stärka det man vill stärka, hantera och förebygga det man ser som mindre önskvärda effekter och hjälpas åt med att korrigera riktningen när så behövs.

Om man inte orkar vara aktör?

I ett organiserande baserat på att människor är tolkande och väljande ställs höga krav på att var och en är aktiv, engagerar sig, gör medvetna val och kan göra reda för dem. För de flesta människor varierar den förmågan över tid och mellan olika sammanhang. Att välja är inte enkelt. Ofta handlar det om att hantera dilemman där det inte finns några rätt eller fel, bra eller dåligt. Genom väljandet blir man också medskyldig till det som händer, vilket kan vara betungande i största allmänhet och något som man kan bära omkring en ständig oro för. Om något icke avsiktligt uppstår på grund av de processer man är med om att upprätthålla kan det bli än mer betungande. Även om man inte har gjort några fel eller varit direkt inblandade i händelserna.

Vad händer den dagen en medarbetare inte orkar eller förmår leva upp till organisationens och kanske även sina egna ambitioner att se sig som aktör? Att alltid ta ansvar, alltid reflektera, alltid överväga och alltid kunna artikulera det vid behov? Kan man prata öppet om sina tvivel och de svårigheter som är förknippade med dessa? Eller räknas det som att man inte håller måttet och att det kanske är dags att söka sig någon annanstans? Om det finns grundantaganden man inte får diskutera eller problematisera kan det leda till tystnad, även i andra frågor. Ett grundfundament i organiserandet – kommunicerandet – riskerar därmed att krackelera. Även om ”alla” är överens om riktningen och det sunda i grundprincipen så behöver det också finnas en beredskap och en förståelse för att det, från tid till annan, kan vara betungande att se sig som eller bli tilltalad som aktör.

Att ta sig en plats i samtalandet

En annan risk, som Runsten & Werr (2016) påpekar är att det i kollektivt intelligenta grupper kan vara svårt att ta sig en plats för nya medlemmar. Det kräver ”...både hög kompetens och integritet samt en förmåga att tala för sig själv och skaffa sig respekt baserat på sin skicklighet att resonera”; att genom samtalandet kunna visa sig kompetent, trovärdig och som någon att lita på. Det kräver övning men också en beredskap att ta en risk och visa upp sig, sitt kunnande och sina perspektiv. Det kan vara svårt för alla, både att alltid vara skicklig på att framföra sin synpunkt och att därigenom göra sig sårbar, men särskilt kanske om man inte känner de andra och ännu inte vet hur de resonerar eller om de är att lita på.

Gemensam angelägenhet och konkurrens

Det pratas i fokusgruppen mycket om att det är en gemensam angelägenhet att få till en bra verksamhet. Att man hjälps åt och att det är prestigelöst. Det finns emellertid ett belöningsystem som verkar baserat på konkurrens och individ. Det är två diskurser som inte riktigt rimmar med varandra. De stärker i varje fall inte varandra, snarare tvärtom. Belöningsystemet kan bidra till att det uppstår konflikter mellan det gemensamma och det individuella, vilket man i fokusgruppen också uppmärksammar. Det sänder också två olika budskap.

Å ena sidan betonas det gemensamma när det gäller att få verksamheten att fungera, å andra sidan har man belöningsystem som är individuella. Är verksamheten och dess resultat inte längre ett resultat av en gemensam, kollektiv insats när det gäller vissa sorters affärer eller ärenden? Skulle de som belönas kunna göra ett lika bra arbete utan övriga kollegor? Om några fokuserar på att se verksamheten som en gemensam angelägenhet och några på det som genererar individuella belöningar är risken för konflikter på sikt stor. Mellan kollegor i den direkta arbetssituationen, men också mellan medarbetare och ledning då ord och handling kan uppfattas skilja sig åt. Varför belönas ett beteende som riskerar att bli destruktivt om det där med att se verksamheten som en gemensam angelägenhet är det som sägs vara mest önskvärt?

Risken här är att de motstridiga diskurserna skapar otydlighet och även om man håller med om att verksamhetens resultat är ett resultat av en kollektiv insats så kan det i det korta perspektivet vara mer lönsamt att inte engagera sig så mycket i det gemensamma. Och om inte alla engagerar sig för det gemensamma, varför ska någon göra det?

Intervention

Interventionens huvudsakliga syfte blir i det här exemplet att stärka det sunda i organiserandet. Det innebär framförallt att visa på varför organiserandet de beskriver är sunt, vilket är den främsta intentionen med bedömningstexten ovan.

Den andra intentionen med intervenerandet är att erbjuda ett sätt att formulera organiserandet i organiseringsstermer och inte i termer av trivsel, prestigelöshet eller hjälpsamma kollegor. Detta eftersom det inte klart framgår vilka bakomliggande principer som styr organiserandet. Det kan vara helt andra principer än de som beskrivs i bedömningen men det här är *ett* sätt att beskriva organiserandet och dess funktion.

Båda dessa interventioner syftar till att stärka och stabilisera det sunda i organiserandet utan att för den skulle göra det till en fråga om regler och rutiner eller specifika aktiviteter, utan i form av principer och funktion. Hur dessa principer och funktioner upprätthålls varierar troligen över tid och i olika situationer.

En tredje intention med intervenerandet är att peka på de svårigheter som organiserandet kan medföra även om det i grunden är sunt för det arbete som utförs. Om det generellt sett fungerar väl på arbetet och arbetsplatsen i allmänhet präglas av ”god stämning” och ”högt i tak”, kan det paradoxalt nog också leda till att en del samtalsämnen blir svåra att prata om. Att visa på organiserandets potentiella avigsidor syftar till att göra det möjligt för fler att tidigt uppmärksamma hot mot förmågan att bibehålla ett sunt organiserande såväl som mot enskilda individers välbefinnande. Genom att beskriva potentiella risker i organisatoriska termer, istället för i individuella, ökar chansen att avigsidorna blir möjliga att lyfta i olika sammanhang och diskussioner i organisationen.

13. Bedömningen och bedömaren

Introduktion

Genom studien har det blivit tydligt att det inte bara är de diskurser som styr organiserandet på arbetet som är relevanta att fördjupa sig i utan även bedömarens egna. Den reflexivitet som är påbjuden för alla forskare – hur påverkar forskaren forskningen? – har visat sig nödvändig även när det gäller att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön i det dagliga arbetsmiljöarbetet. Detta eftersom de diskurser som styr bedömarens syn på arbete i allmänhet och den aktuella arbetsplatsens i synnerhet, påverkar tolkningen av bedömningsunderlaget, hur bedömningen formuleras och vilka interventioner som blir relevanta.

Det finns många olika organisationsdiskurser att välja på. De två i det här exemplet är valda eftersom de är aktuella i de två föregående exemplen och därför redan är beskrivna. Maskinlogiken i kapitel 11 och mikrosystemslogiken i kapitel 12. Varje perspektiv sätter ljuset på ett särskilt ställe och uppmärksammar därigenom vissa aspekter medan andra aspekter hamnar i skuggan. Att kunna växla perspektiv, samt att diskutera och problematisera konsekvenser av olika perspektiv, är en viktig del av processen att bedöma och hantera den organisatoriska arbetsmiljön. Syftet med detta exempel är således inte heller denna gång att göra fullständiga bedömningar utan att demonstrera vikten av:

- att problematisera sina bedömningar.
- att alltid hålla ett fönster öppet för att det går att tolka, beskriva och formulera en situation på flera olika sätt.
- att de bedömningar man gör måste relateras till det sorts arbete som utförs på den aktuella arbetsplatsen, vad arbetet har för karaktär.

Bedömningsunderlag

Bedömningsunderlaget består av korta utdrag från tio fokusgrupper med chefer och medarbetare inom finansbranschen, inklusive de tre fokusgrupper som återges i fallbeskrivningarna i kapitlen 11 och 12. Utdragen är för åskådlighetens skull grupperade i två rubriker: glädjeämnen och frustrationsfaktorer. Därefter använder jag två diskurser – maskinlogiken och mikrosystemslogiken – för att bedöma vad det blir för sorts problem som träder fram och vad som blir relevanta interventioner för att komma till rätta med dem.

Glädjeämnen – vad är positivt med arbetet?

Aldrig färdiglärdd

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 det är ett gemensamt ansvar att komma framåt

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

En lärande miljö (och inte en straffande)

Erfarna kollegor

Fungerande teamarbete

Fördelning av 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
När saker tas tag i
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
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)
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 dennes problem (fast man skulle kunna)
Att man inte fattar (vet) varför mätningar ser ut som de gör, vilka frågor som ställs
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 förstår inte verksamheten och hur deras beslut påverkar oss i linjen
Detaljstyrt
En persons sanning som dominerar diskussionen
Faktiska prioriteringar stämmer inte 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 istället för att de berörda pratar direkt med varandra
Inflexibilitet – komptimmar, långa eller korta ledigheter med mera
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 att veta var gränserna går – när agera/när inte?
Inte se 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 räcker inte 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 högsta ledning)
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

Olika diskurser formulerar situationen olika

Maskinlogisk syn på problem och åtgärder

Om man ser på de frustrationsfaktorer som ges uttryck för kan man konstatera att några av dem kan tolkas som 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

Med en maskinlogisk syn ligger det nära till hands att dra slutsatsen att chefer och medarbetare har orealistiska förväntningar på att få information, liksom att chefer och medarbetare har orealistiska idéer om möjligheterna till delaktighet eller om sin kunnhets 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 rimligt. Åtgärder av det slaget skulle troligen därför uppfattas som 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 troligen 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, roller etcetera.

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 bli tydligare i instruktioner och ordergivning.

En annan frustration som kan göras något åt med maskinlogiska principer är att det kommer mycket nytt. Det går kanske inte att göra något åt flödet men det går att 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. Makten att göra något åt situationen ligger därmed också hos konstruktörerna.

Mikrosystemisk syn på problem och interventioner

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.

Ur ett mikrosystemiskt synsätt är frustrationerna snarare 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, samt att tid och energi läggs på onödiga, upprepade, men förebyggingsbara, 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 svårighet att fatta konstruktiva och väl grundade beslut i en föränderlig och

komplex verksamhet om man inte känner till vilka grunder för beslut 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 kunnsighet 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 diskurs. Det är snarare uttryck för att organiserandet upplevs förvirrande på olika sätt. Att det är flera, motstridiga, diskurser som tillämpas på arbetsplatsen. Det är olika budskap, många budskap, inga budskap. Exempel från det som listats tidigare är:

- Faktiska prioriteringar stämmer inte med vad som sägs vara viktigt
- Inte lätt veta var gränserna går – när agera/när inte?
- Mandatet räcker inte 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. Ramarna behöver ständigt utforskas så att var och en kan nyttja de potentialer – det möjlighetsfält – som finns för att lösa det ärende *man just nu* har för handen. Om man försöker införa större frihet eller flexibilitet utan att samtidigt bygga upp en struktur för att utforska det möjlighetsfält som finns 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.

Reflexivitet för att inte lösa fel problem eller rätt problem på fel sätt

Genom exemplet har jag velat demonstrera hur olika en bedömning kan bli beroende på vilken syn på arbete som styr bedömningen. Det är därför klokt att problematisera sina egna bedömningar eller i varje fall att vara öppen för att det finns andra sätt att formulera en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön.

Det andra som jag med detta exempel vill uppmärksamma är att de olika bedömningarna landar i två olika sorters åtgärder och att de kan vara kontraproduktiva om de tillämpas på ”fel” situation. Mer tydlighet i form av tydligare riktlinjer, arbetsbeskrivningar (”bättre maskin”) etcetera blir kontraproduktivt om problemet är svårigheter att få de flyktiga mikrosystemen att fungera. Då kan en tydligare regelstyrning göra det än svårare att få till ett fruktbart samarbete med de andra aktörerna i systemet. Exemplet tydliggör behovet av att sätta sina bedömningar i relation till det arbete som utförs och de utmaningar man där möter.

Ökad tydlighet genom ett förändrat kommunicerande om och i verksamheten (ökad systemförståelse) blir slöseri med tid och energi om det i slutändan ändå visar sig att lösningarna och lösandet bäst hanteras i maskinlogisk anda. Då kan eventuella ambitioner att organisera för en ökad systemförståelse snarare bli bevis på att det inte spelar någon roll vad chefer och medarbetare tycker och kan. Deras erfarenheter räknas ändå inte. Den så kallade delaktigheten blir då bara ett spel för gallerierna.

Konsekvens för bedömningsarbetet

Behovet av reflexivitet i bedömningsarbetet – såväl rörande de egna diskurserna som arbetsplatsens – gör att en rekommendation är att minst en av de som är inblandade i bedömningsarbetet har ett ben utanför den arbetsmiljö som ska bedömas. Risker är annars höga att man är så inbäddad i den lokala diskursen att man inte hör den, men framförallt att man inte kan förstå hur det skulle kunna resoneras annorlunda. Dock, det finns alltid en risk att bedömaren omfattas av samma diskurser som de på den arbetsplats som ska bedömas, även om man till vardags inte har med varandra att göra. Om både arbetsplats och bedömare befinner sig inom exakt samma diskurser ökar risken för att bedömaren inte kan identifiera de dominerande diskurserna och därmed inte heller kan problematisera dem eller introducera alternativa – relevanta och realistiska – diskurser. Det är anledningen till att behovet av reflexivitet är extra viktigt när man gör en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats.

Hur man arbetar för att stärka reflexiviteten i bedömningsarbetet kan däremot skilja sig åt. Att ha en partner i bedömningsarbetet med andra erfarenheter och kunskaper än en själv är ett sätt, att i efterhand diskutera analyser och bedömningar med en utomstående et annat. En tredje är att själv aktivt problematisera och konfrontera sina egna förgivettaganden genom att medvetet

söka efter alternativa diskurser eller en fördjupad förståelse för de rådande. I den här studien har de två sista strategierna systematiskt tillämpats genom hela studien genom att analyser och bedömningar har presenterats och diskuterats med både forskare och praktiker som en planerad del av utforskandeprocessen. I Steg 3/Cykel 2, interventionsstudien, tillämpades även den första strategin då analys- och bedömningsarbetet gjordes tillsammans med en representant från personalavdelningen i den aktuella kommunen.

En annan konsekvens för bedömningsprocessen är att den diskursiva ansatsen kan (bör?) tillämpas för att analysera och förstå de diskursiva krafternas inverkan på processens alla delar, inte bara för att göra en bedömning. Den diskursiva ansatsen kan med fördel tillämpas för att förstå tolkningar, svårigheter och motstånd i samband med presentation och interventionsarbete och därigenom få kunskap om hur, inte bara bedömning, utan även presentation och interventionsarbete kan läggas upp eller utvecklas.

Diskussion och slutsatser

14. Övergripande faktorer som uppmärksammas av den diskursiva ansatsen

I kapitlen 9, 11 och 12 beskrivs ett flertal risk- och friskfaktorer som uppmärksammas genom den diskursiva ansatsen. Faktorerna kan sammanfattas i två övergripande faktorer. Den ena är i vilken grad de diskurser som styr organiserandet bidrar till förmågan att göra ett väl utfört arbete. Den andra faktorn berör diskursernas existentiella konsekvenser och jag använder tills vidare de två begreppen ”hur man förutsätts vara” respektive ”vem man blir” för att illustrera denna faktor. Faktorerna hänger samman. Förmågan att göra ett väl utfört arbete påverkar ”vem man blir” genom arbetet och ”hur man förutsätts vara” påverkar förmågan att göra ett väl utfört arbete – både enskilt och kollektivt.

Förmågan att göra ett väl utfört arbete

Den första faktorn, i vilken grad organiserandet bidrar till förmågan att göra ett väl utfört arbete, återfinns i alla fokusgrupper som genomförts inom studien. Ibland för att man är frustrerad över att man känner sig hindrad att göra ett så väl utfört arbete som man skulle kunna göra. Ibland är det för att man ger uttryck för att det är möjligt att göra ett väl utfört arbete och att det gör det värt att gå till arbetet. I några fokusgrupper beskrivs dessa två erfarenheter samtidigt.

I exemplet med barnskötarna marginaliserar diskurserna om förskolan deras förmåga att fullt ut bidra till verksamheten. De har erfarenheter av att inte bli inbjudna till de tillfällen där pedagogiska spörsmål diskuteras. Det gör dels att de inte kan bidra med sina erfarenheter om barnen, föräldrarna och verksamheten, dels att de inte kan bidra till den pedagogiska verksamheten på det sätt som de skulle kunna eftersom de inte naturligt blir en del av de pedagogiska diskussioner som förs. Att inte bli inbjuden till dessa tillfällen kan i sig kännas exkluderande – och därigenom påverka arbetssituationen – men det gör också att barnskötarna inte kan göra ett så bra arbete som de skulle kunna. I varje fall känner de sig mer osäkra än nödvändigt på om det arbete de gör är tillräckligt bra; om de, när de gör som de gör, också bidrar till god pedagogisk verksamhet, inte bara till god omvårdnad.

Mellancheferna beskriver en till stora delar mycket pressad vardag men ett organiserande som bygger på diskurser som de anser relevanta för

verksamheten. Å ena sidan styrs verksamheten till stora delar av regler, rutiner och politiska beslut, å andra sidan finns det i organisationen utrymme för professionellt grundade överväganden baserade på diskurser som inkluderar varje klients unika situation. Båda diskurserna bidrar till organiserandet av arbetet. Att det finns två starka diskurser tvingar cheferna att ta ställning till vad som vore konstruktivt att göra i varje ärende – med hänsyn tagen till både regler, ekonomi och enskilda personer. ”Tvånget” bidrar till såväl förmågan att kunna avgöra vad som är ett väl utfört arbete som att kunna göra ett väl utfört arbete. Även om respektive beslut inte får de konsekvenser som avses, så vet man varför man fattar de beslut man gör och vad det är man vill åstadkomma med besluten. De kan därför göra reda för sina överväganden och val, och få gehör för dem, även om resultatet inte blev det önskade. Förekomsten av två starka och relevanta diskurser bidrar till ett organiserande av arbetet som gör att deltagarna i fokusgruppen väljer att arbeta i just den här organisationen: det går att göra skillnad, det går att försvara de beslut som tas. Man behöver inte göra avkall på sin professionella heder.

Kunskapsarbetarna brottas med vad det innebär att vara en god medarbetare: att vara en god byråkrat; i bemärkelsen att ägna sig åt sitt och inte lägga sig i sådant som inte ingår i deras arbetsbeskrivning, eller att vara kunskapssetisk; om man har kunskap om något måste man också ta ansvar och agera utifrån den kunskapen. En balansgång som blir allt svårare att upprätthålla ju mer komplexa både arbetsuppgifter och organiserandet av verksamheten är. Detta eftersom det i en komplex miljö blir uppenbart att ingen kan ha överblick och att alla som kan måste bidra i arbetet med att skapa ett relevant och aktuellt beslutsunderlag – för alla i organisationen. Dilemmat gör det svårt att veta vad som är ett väl utfört arbete och det gör det svårt att veta på vilket sätt man bäst bidrar till sin egen och andras förmåga att göra ett väl utfört arbete.

Lärarnas berättelse genomsyras av frustration över att inte få gemensam tid för att diskutera, utveckla och samarbeta kring gemensamma frågor. Den tid som skulle behövas är inte en fråga om brist på tid i allmänhet. Det är en fråga om hur man väljer att organisera sin tid. Diskursen om tid och vilken tid som är vad – schemalagd tid, planeringstid, förtroendetid – gör att det blir svårt att få till de gemensamma aktiviteter som behövs för att komma till rätta med de verksamhetsproblem lärarna anger som frustrerande. Detta orsakar inte bara frustration utan även onödig oro, exempelvis över hur man ska hantera olika elever och deras behov på ett bra sätt.

Medarbetarna på Kundtjänst beskriver även de ett organiserande med inssemellan motstridiga diskurser. En maskinlogisk diskurs styr det interna arbetet genom starka regelverk, processer och rutiner, uppdrag, mål och uppföljningar. En annan, mer förändringslogisk, intern diskurs om bankens uppdrag driver verksamheten i en riktning som innebär att arbetet bör präglas av att vara agilt, förändringsbenäget, kundcentrerat. Det blir svårt för medarbetarna att veta vad som är ett bra arbete – att följa rutinerna eller att lösa kundens problem på ett flexibelt sätt – men också att faktiskt göra ett så gott arbete som man skulle kunna eftersom organiserandet försvårar ett agilt och flexibelt arbetssätt.

Fokusgruppsdeltagarna på Divisionen beskriver ett organiserande som möjliggör en hög systemförståelse. Man vet vart verksamheten är på väg och varför. Det är trygghetsskapande då det underlättar att fatta väl grundade beslut om vad som vore klokt att göra, beslut som man kan stå för och som man kan argumentera för både inför sig själv och inför andra. Organiserandet underlättar och stabiliserar arbetet med att hantera en föränderlig miljö och ett komplext arbete och, inte minst, det skapar förutsättningar för varje medarbetare att göra en egen bedömning både av vad som är ett väl utfört arbete och om man själv gör ett tillräckligt väl utfört arbete. Om man inte känner sig säker kan man alltid fråga en kollega eftersom det finns en vana av att prata om sådana aspekter av arbetet på arbetsplatsen.

Arbetets karaktär och kvalitet är centrala

Förmågan att göra ett väl utfört arbete finns med även i andra modeller för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. Krav–kontroll-modellen kan sägas inkludera arbetets kvalitet då en arbetssituation i balans mellan krav och kontroll betraktas som en produktiv situation (Karasek & Theorell, 1990). I krav–resursmodellen (JDR) (Bakker & Demerouti, 2007) kan arbetets kvalitet inkluderas som ett organisatoriskt utfall, det vill säga som en följd av de krav och resurser som finns i arbetet. JDR är dock flexibel i sin utformning och om arbetets kvalitet inkluderas i de organisatoriska utfallen i respektive studie är en öppen fråga, inte en del av modellen i sig.

I båda modeller ses arbetets kvalitet som en effekt av arbetsmiljön. Det vill säga att om människor mår bra och har en, i enlighet med modellerna, tillfredsställande arbetsmiljö så påverkar det arbetets kvalitet i positiv riktning. En otillfredsställande arbetsmiljö påverkar arbetets kvalitet i negativ riktning.

Med den diskursiva ansatsen blir arbetets kvalitet både en effekt och en orsak (se Figur 6/kapitel 16). Det är en effekt eftersom förmågan att göra ett väl utfört arbete påverkas av huruvida organiserandet är lämpligt för det arbete som ska utföras eller ej. Om arbetet kan utföras väl eller ej är emellertid, i exemplen i avsnittet ovan, inte en fråga om arbetsbelastning; att man har för mycket att göra och därför inte har tid att göra ett väl utfört arbete. Det är inte heller en fråga om motivation eller engagemang; att arbetsmiljön är så tillfredsställande att chefer och medarbetare därför vill, och väljer, att göra ett väl utfört arbete. De situationer som redogörs för är exempel på *frustration på grund av dålig organisering*, inte stress på grund av arbetsbelastning. Med ett annat organiserande – baserat på andra diskurser om arbete, ledarskap, medarbetarskap etcetera – skulle de frustrationer som beskrivs kunna lösas eller i varje fall hanteras annorlunda.

Förmågan att göra ett väl utfört arbete blir med den diskursiva ansatsen också en orsak till dålig organisatorisk arbetsmiljö eftersom det påverkar chefers och medarbetares existens, deras professionella heder – *vem blir jag när jag gör det här* respektive *vem blir jag när jag underlåter att göra det där?* – och därmed potentiellt deras välbefinnande. Detta är i linje med Thomassens resonemang om integritet (Thomassen, 2013) där integritet ses som en effekt av organiserandet av verksamheten. I Thomassens fall handlar det om hur styrningslogiken New Public Management (se till exempel Karlsson, 2014) påverkar förmågan att utföra arbetet i enlighet med den utbildning och den praxis som utvecklats inom yrket.

Att se arbetets kvalitet som en orsak till dålig arbetsmiljö är också i linje med forskning kring etisk stress som, om man inte kan finna tillfredsställande svar på de val man ställs inför, kan generera ohälsa hos individen (Silverberg, 2005). I dessa fall är det verksamhetens kvalitet som påverkar chefers och medarbetares välbefinnande, inte välbefinnandet som påverkar verksamhetens kvalitet. Den riktningen på sambandet stöds även av en studie, baserad på JDR-modellen, som undersökte sambandet mellan olika arbetsmiljöfaktorer och socialsekreterares vilja att stanna kvar i organisationen (Geisler, Berthelsen & Muhonen, 2019). Studien visade att socialsekreterare som angav att de upplevde att de kan göra ett kvalitativt gott arbete, både som individ och som kollektiv, angav en högre grad av motivation/engagemang, arbetstillfredsställelse och lojalitet mot arbetsplatsen. Tre faktorer som alla bidrar till viljan att stanna kvar i organisationen. Det psykosociala arbetsmiljöklimatet (exempelvis hur

ledningens arbetar för att förebygga stress) hade i samma studie endast samband med arbetstillfredsställelse, inte med motivation och lojalitet.

I modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats blir förmågan att göra ett väl utfört arbete både en effekt och en orsak men också ömsesidigt påverkande varandra. Förmågan att göra ett väl utfört arbete påverkar chefers och medarbetares existens. De existentiella villkoren – *vem jag blir genom organiserandet* – påverkar förmågan att utföra arbetet.

Om de traditionella modellerna framförallt ser arbetets kvalitet som en effekt av en god arbetsmiljö, så uppmärksammar den diskursiva ansatsen framförallt det motsatta: arbetets kvalitet – hur väl verksamheten fungerar – påverkar den organisatoriska arbetsmiljön. Det som diskuteras i samband med arbetsmiljöförbättrande insatser blir därmed också en fråga om verksamhetsutveckling.

Konsekvens för bedömningen av organisatorisk arbetsmiljö

Exemplen visar på behovet av att ställa arbetets, det vill säga verksamhetens och arbetsuppgifternas, karaktär i förhållande till de diskurser som styr arbetet. Är arbetets karaktär och de organiserande diskurserna kongruenta med varandra? Är de organiserande diskurserna tillämpliga för alla sorters arbetsuppgifter på arbetsplatsen eller behöver de kompletteras med ett annat sorts organiserande, baserat på andra diskurser om arbete, ledarskap, medarbetarskap, uppdrag etcetera?

Är det en arbetsuppgift som är återkommande och som bör utföras på samma sätt så är en regel eller rutin troligen ett stöd i förmågan att göra ett väl utfört arbete. Är det komplexa, unika arbetsuppgifter som ska hanteras riskerar en sådan lösning däremot att göra det svårt att åstadkomma en rimlig lösning. Och omvänt, att lägga tid på att hantera löpande rutinartade arbetsuppgifter som unika slösar både med tid och energi i onödan.

Vilka organiserande diskurser som bidrar till en god respektive dålig organisatorisk arbetsmiljö skiljer sig således åt beroende på det arbete som ska utföras. Att förstå det aktuella arbetets karaktär blir därför centralt i arbetet med att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats.

Diskursernas existentiella konsekvenser

Den andra sortens faktorer som uppmärksammats genom den diskursiva ansatsen är knutna till ”hur man förutsätts vara” för att passa in i organiserandet och ”vem man blir” dels genom organiserandet dels genom det tilltal som tillämpas i verksamheten.

Hur man förutsätts vara för att passa in i organiserandet

De diskurser som styr organiserandet bidrar inte bara till att forma organiserandet utan skapar också en bild av hur de som berörs av verksamheten bör bete sig för att passa in i organiserandet, eller om man så vill; vilken bild av organisationsmedlemmarna som ligger till grund för valet av organiserande diskurs.

I exemplet Kundtjänst förutsätter maskinlogiken att medarbetarna gör det som förväntas av dem utan att ifrågasätta det som åläggs dem och de förväntas inte behöva veta varför. Maskinlogiken utgår från att kuggarna inte vet och heller inte behöver veta vad som ska åstadkommas utöver det de själva ska göra. Därigenom fostrar och främjar organiserandet passivitet hos organisationens medlemmar. Att vara aktiv, kreativ och bidra till att finna lösningar på de problem man ställs inför blir därmed beteenden som inte naturligt främjas av den rådande diskursen.

I exemplet Divisionen bygger organiserandet på en förändringslogik som utgår från att organisationens medlemmar är aktiva. Att passivt vänta på order eller direktiv ses då som icke önskvärda beteenden. För att man ska kunna (välja att) vara aktiv behöver man veta hur ens handlingar påverkar de övriga i systemet. Kommunicerandet i Divisionen ser därför annorlunda ut än i en maskinlogisk organisation. I Divisionen kännetecknas kommunicerandet mer av ”alla pratar med alla”. Det förutsätts att alla som är en del av organisationen också har ansvar för att bidra till att rita kartan över det landskap man är en del av, liksom att det är en gemensam angelägenhet för hela organisationen att få verksamheten att fungera. Detta till skillnad från kommunicerandet på Kundtjänst, som snarare kännetecknas av information och instruktion neråt och rapportering uppåt. ”Någon” (ledning/stab) bestämmer vad som ska göras, på vilket sätt, hur mycket, hur fort och när. ”Någon annan” (chefer/medarbetare) förutsätts göra det som planeras.

Att förutsättas vara aktiv, att ta ansvar, att alltid vara beredd på att ställas till svars för sina överväganden, bedömningar och val är inte helt utan

konsekvenser för den enskilde. Det kan uppfattas som att man lastas på oförskyllt mycket ansvar eller att man blir övergiven med att lösa de arbetsuppgifter man möter. Att ta upp diskussioner om att man kanske inte alltid orkar vara proaktiv, kan uppfattas som att man ser sig som ett offer för omständigheterna och inte som en aktiv, väljande och ansvarstagande aktör, det vill säga att man inte passar in i organiserandet. Arbetsmiljörisken blir då inte i första hand situationen i sig, utan ligger i att man inte kan prata om det, eftersom det skulle kunna tolkas som om man inte duger för den organisation man är en del av.

Oavsett vilket organiserande man är en del av så bidrar de organiserande diskurserna till att skapa ramarna för verksamheten och de påverkar därmed också ramarna för identitetsarbetet hos enskilda individer. I fokusgruppsberättelserna finns det flera berättelser av ”vem man blir” genom arbetet. Utöver att förmedla en berättelse om ”vem man blir” genom organiserandet, förmedlas även berättelser om ”vem man är” eller ”vem man skulle vilja vara” som professionell, som medarbetare, som kollega och som människa.

Den situation barnskötarna beskriver – där de riskerar att inte räknas som fullgoda medarbetare – stämmer dåligt med den bild man väljer att förmedla om sig själv, sitt yrkesval, sitt kunnande och sitt engagemang för barnen och verksamhetens utveckling.

Den situation som mellancheferna beskriver – där de kan ställas till svars för både sina egna och andras handlingar, ibland emot högst oklara referenspunkter – stämmer dåligt med den förmedlade bilden av både dem själva och medarbetarna som kompetenta att bedöma situationer, agera och fatta beslut på professionella grunder. I kunskapsarbetarnas fall är konflikten mellan den autonoma kunskapsarbetarens medskaparen och den anpassningsbara byråkratiskt korrekta experten tydlig.

Det är en konflikt som kan förekomma mellan olika individer och olika delar av organisationen, men som också kan utspelas inom en och samma person. Lärarnas bild av en kompetent pedagog med engagemang både för sitt ämne, skolans och varje barns utveckling kommer i konflikt med svårigheterna att få till nödvändiga diskussioner för att klara just det. Det försvårar i förlängningen både att vara en kompetent pedagog och förmågan att upprätthålla en berättelse om sig själv som en kompetent pedagog.

I exemplen ovan beskrivs en svårighet att få ihop en berättelse om sig själv som begripliggör och rättfärdigar valen på arbetet med den berättelse om sig själv som man i fokusgrupperna uttrycker sig sträva efter. En berättelse som man kan känna sig trygg med uppfattas som professionellt hedersam, både i ens egna och andras ögon.

Vem man blir genom tilltalet

Ovan ges exempel på berättelser som beskriver ”hur man förutsätts vara” eller ”vem man blir” genom den organiserande diskursen. De organiserande diskurserna driver tilltalet åt ett specifikt håll, men i det dagliga tilltalet på arbetet måste inte det direkta tilltalet människor emellan vara förenligt med den organiserande diskursen. Det kan, medvetet eller ej, skilja sig åt.

I exemplet Kundtjänst blir medarbetarna tilltalade som kuggar av den dominerande maskinlogiska diskursen. Eftersom diskursen dominerar driver den även de dagliga samtalen i verksamheten åt att stärka den vertikala kommunikationen. Medarbetarsamtal och uppföljningssamtal ägnas mestadels åt statistik och volymer i enlighet med maskinlogiken, och inte åt att diskutera och utveckla kvaliteten i arbetet i enlighet med förändringslogiken, det vill säga att bli bättre på att hantera även de ärenden som skiljer sig från standardärendena.

Det finns dock undantag. I det dagliga arbetet berättas det även om ett betydligt mer horisontellt tilltal i det direkta mötet med andra medlemmar av organisationen, dels inom den egna enheten med kollegor och chefer, dels tillfällen där man som medarbetare har haft direkt kontakt med personer högre upp i organisationshierarkin och som de, med en maskinlogisk syn på organisering, varken borde söka eller nyttja om tillfälle råkar uppstå. Vid dessa kontakter har de framfört sina erfarenheter och synpunkter på delar av verksamheten och blivit bemötta med att det är bra att de berättar, istället för att ur ett maskinlogiskt vertikalt perspektiv ifrågasätta att medarbetaren tar upp en diskussion på det här sättet. De exempel som ges präglas snarare av horisontalitet, ett partnerskap i ambitionen att få till en bra verksamhet, oavsett vilken position eller funktion man har i organisationen. Genom tilltalet i det direkta mötet blir medarbetaren inte en kugge, trots en mycket dominant maskinlogisk diskurs, utan en partner i att få verksamheten att fungera.

I exemplet Kundtjänst berättas episoderna som exempel på undantag; det går att frånga befälslinjen, det går att ta direkt kontakt med de som har makt att förändra förutsättningar för det egna arbetet, men det känns som om man gör något man

inte får. Genom exemplet illustreras vilken organiserande diskurs som dominerar (maskinlogiken), men också att det som i den här avhandlingen benämns förändringsdiskursen också finns närvarande i agerandet hos enskilda personer – både hos den aktuella medarbetaren och hos den person man pratat med – och inte bara på pappret i en vision.

Ett annat exempel är barnskötarna där risken för att marginaliseras, att inte räknas som fullvärdig kollega och medarbetare, inte behöver falla ut i en faktisk brist. Vid uppföljningen av fokusgruppssamtalet berättade exempelvis en barnskötare att hennes farhåga om att hennes erfarenhet av barnen inte räknades eftersom hon inte hade pedagogisk kompetens, inte hade besannats. Hon hade fått ta lika stor del av uppföljning och föräldrasamtal som förskollärarna på förskolan. Även om de organiserande diskurserna driver samtalet åt ett håll så kan man välja ett annat tilltal i det direkta mötet mellan människor. Ett tilltal som hos den aktuella barnskötaren stärkte yrkesstoltheten och arbetsglädjen samt minskade känslan av att inte räknas.

Ett tredje exempel är mellancheferna som enbart blev tilltalade som den funktion de hade i organisationen. När de försökte bli uppmärksammade som medarbetare (vi har också rätt till medarbetarsamtal), anställda (vad är det för regler som gäller vid övertid; att vända sig till facket för stöd) eller personer (vilka intressen, kunskaper och förmågor har jag som gör just mig mer eller mindre lämplig för olika uppdrag), blev det genast svårare. Gensvar uteblev helt och hållet eller så blev gensvaret i form av svar som uppfattades som: ”Nu är du chef, det vill säga en representant för arbetsgivaren och då ska du inte ställa krav på arbetsgivaren. Eller, du kanske inte passar som chef?” Här bidrar det direkta tilltalet till en sämre organisatorisk arbetsmiljö. Genom tilltalet blir chefen någon som inte räknas som medarbetare, anställd eller person, bara som funktion. Det är utifrån det man tilltalas och utifrån den funktionen, ingen annan, man som chef förväntas tilltala andra.

Konsekvens för bedömningen av organisatorisk arbetsmiljö

Genom fokusgrupperna framträder inte bara *en* arbetsrelaterad berättelse. Det framträder många. Berättelserna varierar för respektive fokusgrupp både i antal och innehåll, men några berättelser som är återkommande i de fokusgrupper som genererats inom studien är: berättelsen om arbetet och dess karaktär, berättelsen om professionen, berättelsen om organiserandet och berättelsen om tilltalet. Genom att ställa berättelserna bredvid varandra framträder

diskrepanser, motstridigheter, likheter och förenligheter. Utifrån en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö, och dess effekter på de som berörs, behöver de olika berättelserna om ”vem man är/blir/vill vara” tydliggöras och problematiseras.

Vad får de olika berättelserna för konsekvenser för det arbete som ska utföras och för de människor som berörs? Är det, exempelvis, förenligt med arbetets karaktär att organisationens medlemmar formas till att bli passiva utförare av order och instruktioner? Och tvärtom, om arbetets karaktär förutsätter stark regelefterlevnad och de organiserande diskurserna bygger på diskurser om organisationens medlemmar som aktiva, tolkande och väljande i utövandet av sitt arbete, vad får det för konsekvenser?

Genom den diskursiva ansatsen blir det tydligt att man för att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön måste uppmärksamma de berättelser varigenom de berörda ”blir någon”. Detta oavsett om deltagarna i fokusgruppen medvetet tillrättalägger bilden av vem de skulle vilja vara som professionella eller om de berättelser som träder fram är realistiska, rimliga eller önskvärda. Eventuella motstridigheter mellan berättelserna måste belysas och problematiseras. Ur ett diskursivt perspektiv framträder de existentiella konsekvenserna – ”vem man förutsätts vara” och ”vem man blir” – som viktiga konsekvenser av den organisatoriska arbetsmiljön.

Från identitet till organisatorisk idealkaraktär

”Vem man förutsätts vara” och ”vem man blir” berör existentiella aspekter av att vara en del av en organisation. En annan term för denna del av existensen är identitet. Identitet blir ur ett diskursivt perspektiv en social och interaktiv aktivitet (Gioia, Schultz & Corley, 2000; Wiklund, 2007) – ett identitetsarbete – för att skapa en sammanhängande berättelse om sig själv, en identitet som man kan leva med, inför sig själv såväl som inför andra (Giddens, 1997). Identitet och identitetsarbete är begrepp som redan i utvecklandet av en diskursiv ansats angavs som en möjlig koppling mellan organisation, individ och välbefinnande (se kapitel 3). Organiserandets betydelse för identitetsarbetet har genom studien också visat sig vara relevant för att förstå varför de situationer som beskrivs i fokusgrupperna och de risker som därigenom framträder kan få konsekvenser för enskilda individers välbefinnande och hälsa.

Ett identitetsarbete som misslyckas, bryter samman eller med svårighet upprätthålls kan leda till sömnsvårigheter, oro, ångest och depression (Taylor,

1989; Wiklund, 2007). Symtomen är diffusa och kan genereras av många olika anledningar, inte minst stress på grund av arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2018b). Med ett diskursivt perspektiv på den organisatoriska arbetsmiljön så kan det även vara symtom som genereras som en konsekvens av hur identitetsarbetet påverkas av organiserandet av arbetet och det tilltal som där tillämpas.

De diskurser som styr organiserandet av arbetet påverkar valet av handlingarna såväl som rättfärdigandet av handlingarna. Om man ser de olika valen som en del av ett identitetsarbete blir det tydligt vilka konsekvenser det kan få om man inte lyckas få ihop sina handlingar med en bild av sig själv som man kan leva med. När diskurser som är både viktiga, rimliga och relevanta inte går att förena, måste man ta ställning till vad som är viktigare, mer relevant eller mest rimligt i just denna situation. Identitetsarbetet påverkar således inte bara valen och handlingarna, handlingarna och valen påverkar också identitetsarbete – *vem blir jag när jag gör det här och underlåter att göra det där?*

Att inte lyckas få ihop en berättelse om sig själv som håller samman hotar ens existens och det kan få allvarliga konsekvenser för den enskildes välbefinnande (Taylor, 1989; Wiklund, 2007). Att identitet och identitetsarbete är viktiga för välbefinnandet är inget nytt. Det intressanta är att det genom den diskursiva ansatsen blir möjligt att uppmärksamma och inkludera dessa aspekter i bedömningen av organisatorisk arbetsmiljö. Erfarenheterna från studien pekar således på att de identitetsformande aspekterna av arbetet är relevanta och viktiga. Studien har emellertid även visat att identitet och identitetsarbete för tankarna till enskilda personer och deras förmåga att få ihop en berättelse om sig själva. Även om det diskursiva perspektivet tydliggör att identitet och identitetsarbete är en interaktiv, social aktivitet (se kapitel 3) och inte en individuell, psykologisk aktivitet, har studien ändå visat på behovet av att finna ett begrepp som riktar fokus mot det organisatoriska, mot de ramar inom vilka identitetsarbetet kan utövas och inte mot identitetsarbetet i sig.

Ett annat begrepp som ligger nära identitetsbegreppet och som skulle kunna vara relevant att använda är begreppet roll eftersom det, i förhållande till identitet och identitetsarbete, har en större bäring på de samhälleliga och organisatoriska ramarna (Arvidsson & Johansson, 2017). Roll markerar en persons position till de övriga i den aktuella situationen och knyter ihop identitet med de samhälleliga ramarna (Persson, 2012). En person kan snabbt gå ut och in i olika roller; ”i min roll som chef”, ”i min roll som förälder”, ”i min roll som politiker”. Identitet går djupare än en roll och är mera stabil över tid (Alvesson, 2014). Begreppen har dock starka associationer och används ibland som utbytbara mot varandra

(Alvesson, 2014; Arvidsson & Johansson, 2017). Det finns även de som argumenterar för att roll och identitet i dagens snabbt föränderliga värld flyter samman då identitetsarbetet i en accelererande, flytande värld alltmer blir som att ta på sig en roll för just det här sammanhanget (Baumann, 2002; Rosa, 2014). Stabiliteten i ens identitet och identitetsarbete försvinner därmed.

Hur man definierar rollen för olika aktörer i olika sociala sammanhang blir, liksom identitet, effekter av den ”form” som de organiserande diskurserna skapar. Begreppen fångar således inte den ”form” som diskurserna (de institutionella ramarna) skapar och som jag vill fästa uppmärksamheten mot. Formen påverkar identitetsarbetet och hur de olika rollerna formas men det är inte vare sig identiteten eller rollen som är det intressanta i det här sammanhanget. För att markera att det fenomen jag har funnit behov av att benämna i arbetet med att analysera och bedöma den organisatoriska arbetsmiljön, är något annat än identitet eller roll har jag valt att benämna det *den organisatoriska idealkaraktären*.

Den organisatoriska idealkaraktären

Begreppet den organisatoriska idealkaraktären är inspirerat av Erich Fromms begrepp social karaktär (Fromm, 1943). Genom begreppet social karaktär fäster Fromm uppmärksamhet mot de delar av en individs karaktär som är gemensamma för de flesta medlemmarna i den gemenskap (samhälle) individen tillhör. Det samhälle individen lever i fostrar och formar individen till att passa in i de ramar som samhället utgör. Den enskildes karaktär anpassas allteftersom till samhället så att det personen vill också blir det som är önskvärt för att samhället ska fungera väl. *”Den sociala karaktären förvandlar [...] de yttre behoven till inre tillfredsställelse och gör därmed den mänskliga energin rustad för uppgifterna i ett givet ekonomiskt och socialt system.”* (Fromm, 1943:211).

Så länge samhället kan erbjuda både yttre och inre tillfredsställelse argumenterar Fromm för att den sociala strukturen håller samman. Eftersom samhället utvecklas kommer dock förr eller senare en spricka att uppstå; då handlingar i linje med de sociala karaktärsdragen inte längre är produktiva i den situation individen befinner sig, eller då det inte längre finns möjlighet att handla i enlighet med dem. I tider av förändring kan den sociala karaktärens funktion därför, istället för att stabilisera tillvaron, bidra till att krackelera den (Funk, 1998). Detta kan jämföras med hur det är att arbeta i en organisation. Genom ett visst sätt att ordna verksamheten formas organisationens medlemmar att

handla på ett visst sätt. När sättet att ordna verksamheten ändras blir de tidigare önskvärda handlingarna inte längre produktiva, kanske inte ens möjliga.

Ett exempel på när en produktiv social karaktär blir destruktiv kommer från en studie som genomfördes i en mexikansk by (Fromm & Maccoby, 1970) där Fromm och Maccoby kunde visa att beroende på invånarnas olika sociala karaktärer hanterade de förändringarna i samhället olika. De män som ingått i ett särskilt system, haciendasystemet (ett feodalt system), hade genom det formats till passiva jordbruksarbetare med en stark auktoritetstro. När de genom samhället erbjöds mark att bruka själva klarade de inte av det. Istället arrenderade de ut marken och blev med tiden sårbara för alkoholism och våld. Den passivitet och osjälvständighet som varit en produktiv karaktär i haciendasystemet blev i det nya samhället destruktiv. Bybor som inte ingått i haciendasystemet hade en social karaktär som präglades av en högre grad av självständighet. Denna grupp klarade sig betydligt bättre när det gällde att förvalta den mark de tilldelats och drabbades inte alls i lika hög grad av psykosociala problem i samband med det mexikanska samhällets omdaning, trots att de levde i samma by och i samma nationella kultur (Maccoby, 2002).

Begreppet social karaktär ska dock inte uppfattas som att Fromm argumenterar för att individen är helt determinerad av samhället, även om dess inverkan är djupgående. Den sociala karaktären är ett resultat av en interaktiv process, en dynamisk anpassning av människans natur utifrån samhällets struktur. När samhället ändras förändras även den sociala karaktären som i sin tur förändrar samhället (Fromm, 1943).

Genom begreppet förde Fromm in samhället och de institutionella ramarna in i psykoanalysens fält och det är också inom psykoanalytisk forskning som begreppet framförallt har använts. Bland annat har begreppet visat sig användbart för att förstå olika gruppers psykologiska reaktioner på samhället (Grey, 1992; Funk, 2010) och för att utveckla det psykoanalytiska klientarbetet (Ortmeyer, 2002; de Millán & Millán, 2004).

Begreppet har haft begränsad användning inom forskningen, oavsett fält, de senaste årtiondena (Burston, 1998; Meisenhelder, 2006). Enligt Meisenhelder är det inte i första hand för att begreppet har tappat i relevans utan för att det har ersatts av andra begrepp, såsom Pierre Bourdieus begrepp "habitus" som har ett utslutande sociologiskt perspektiv på hur vissa dispositioner utvecklas hos individer med samma bakgrund (Meisenhelder, 2006). På senare år har det emellertid uppmärksamats som ett relevant begrepp för olika forskningsfält,

exempelvis för att studera hur nyliberala ideal kan upprätthållas av människor trots att de egentligen far illa av dem (Foster, 2017). Ett annat exempel är en argumentation för begreppets potential att erbjuda en teoretisk grund för socialt arbete som inkluderar både samhälle och individ (St Jean, 2016).

Dock, begreppet social karaktär har endast tjänat som inspiration för det jag vill göra läsaren uppmärksam på; det fenomen jag har valt att kalla den organisatoriska idealkaraktären. Social karaktär avser de drag som människor i en gemenskap har gemensamt och som gör att det personen vill också är det som systemet (samhället) behöver för att överleva. Med begreppet den organisatoriska idealkaraktären vill jag rikta uppmärksamheten mot organiserandet och den form de organiserande diskurserna (de institutionella ramarna) skapar för de som berörs av det – inte den sociala karaktären, ej heller vars och ens individuella identitetsarbete.

Konsekvens för bedömning av organisatorisk arbetsmiljö

Anledningen till att jag vill rikta uppmärksamheten mot den organisatoriska idealkaraktären är att det i bedömningsmodellens Steg 6 har visat sig finnas behov av att benämna detta fenomen. I Steg 6 ingår att undersöka ”vem man blir” eller ”vem man förutsätts vara”. Genom analysarbetet har det visat sig att det i fokusgruppsdiskussionerna finns olika berättelser om ”vem man blir” genom organiserandet. Minst tre berättelser framträder: berättelsen om vem man blir genom organiserandet – det vill säga den organisatoriska idealkaraktären, vem man blir genom tilltalet och vem man blir genom berättelsen om professionen. Berättelserna kan stärka varandra, det vill säga den organisatoriska idealkaraktären, tilltalet och berättelsen om professionen kan vara förenliga och samstämmiga. De kan också dra åt olika håll. Att identifiera de olika berättelserna (bilderna) av ”vem man blir” och ställa dem jämte varandra och analysera hur de samverkar med varandra och med förmågan att göra ett väl utfört arbete har visat sig vara värdefullt i analysarbetet.

Även i denna del av bedömningsprocessen behöver man inkludera arbetets karaktär. Vilken bild av de berörda – vilka ”karaktärer” – är möjliga, rimliga, önskvärda med tanke på vad det är för sorts uppgifter som ska hanteras? Främjar tilltalet en viss idealkaraktär och organiserandet en annan eller stämmer de överens? Ses man exempelvis som en aktiv person eller som en reaktiv/passiv? Är berättelserna förenliga mellan olika berörda, exempelvis chefer och medarbetare? Om inte, vad får det för konsekvenser?

15. Hur förhåller sig de diskursivt genererade faktorerna till andra faktorer?

En diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö har utforskats och de faktorer som har uppmärksammats genom ansatsen har redovisats i de föregående kapitlen. I det här kapitlet diskuteras hur den diskursiva ansatsen och de faktorer som uppmärksammats genom den förhåller sig till faktorer som uppmärksammas genom andra modeller och teorier för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö.

I förhållande till arbetsbelastning

Att riskerna är annorlunda än arbetsbelastning blir tydligt om man föreställer sig en arbetssituation där krav och kontroll (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) eller krav och resurser (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007) är i balans och där man kan få hjälp och stöd när man behöver det (Hall & Johnson, 1988). Även i en sådan situation finns de risker som uppmärksammats och formulerats utifrån den diskursiva ansatsen kvar.

Konsekvenserna av att inte veta om man gör ett bra jobb kvarstår även om arbetsbelastningen är i balans. Samma sak med konsekvenserna av hur man tilltalas. Att marginaliseras, att inte komma till tals, att inte kunna försvara sig, att avpersonifieras, att inte kunna handla i enlighet med sitt kunnande eller att inte komma till rätta med olika verksamhetsproblem är inte heller en fråga om arbetsbelastning. Det är konsekvenser av ett dåligt organiserande respektive ett icke tillräckligt gott hanterande av organiserandets effekter.

En annan sak som skiljer är hur riskerna uppstår. I traditionell arbetsmiljödiskurs finns det en underliggande idé om exponering (se kapitel 1). Ur ett sådant perspektiv blir den anställde betraktad som ett passivt objekt som blir utsatt (exponerad) för organisationen, chefs oförmåga att fördela, prioritera och delegera, bristande resurser och ett dåligt socialt stöd. De har *givits* för lite beslutsutrymme, de har *tilldelats* för svåra uppgifter, de har *inte fått* tillräckliga instruktioner, de har *inte fått* tillräckligt med stöd. Det kan ofta vara så det känns, det vill säga att man drabbas av något utanför ens kontroll, men om man ser situationen ur ett diskursivt perspektiv blir situationen något alla är med och samproducerar (jämför Shotter, 1993). Ibland medvetet, ibland

omedvetet, ibland aktivt, ibland passivt. Diskurserna skapas och upprätthålls gemensamt och därför kan ingen ensam ändra på ett diskursivt sammanhang. Det är per definition en socialt genererad risk och den måste hanteras av gemenskapen, inte av en enskild individ. Det kan därför inte heller vara endast en chefs- eller ledningsfråga att förändra diskurserna eller att hantera konsekvenserna av dem.

Ytterligare en skillnad, och kanske den viktigaste, är vilken sorts interventioner som blir relevanta. Rimliga organisatoriska åtgärder vid arbetsbelastning är att minska arbetsmängden, prioritera hårdare, anpassa svårighetsgraden på uppgifterna, förbättra det sociala stödet eller att stärka den enskilde genom individuellt inriktade åtgärder såsom friskvårdsaktiviteter, tid för återhämtning, stresshantering eller liknande. Ur ett diskursivt perspektiv är det de bakomliggande diskurserna som skapar situationerna som behöver uppmärksammas, konfronteras och hanteras – inte de enskilda situationerna eller de enskilda individerna.

I förhållande till etisk stress och integritet

De faktorer som uppmärksammas genom den diskursiva ansatsen skiljer sig också från etisk stress (Silverberg, 2005) och från integritet (Thomassen, 2013) även om de också har mycket gemensamt med dem. Både Silverberg och Thomassen uppmärksammar de institutionella ramarnas inverkan på individers välbefinnande. Silverberg fokuserar på förmågan att handla etiskt och Thomassen på förmågan att utföra sitt arbete i enlighet med det utbildning och praxis inom yrket påbjuder. Deras forskning stöder därmed allvaret i att inte kunna göra ett väl utfört arbete. En annan likhet är att både etik- och integritetsaspekterna har existentiella konsekvenser för de individer som berörs.

De situationer och risker som uppmärksammas med den diskursiva ansatsen är inte enbart en fråga om etik i bemärkelsen att det bedöms som oetiskt att göra det man gör respektive underlåter att göra. Det är snarare en fråga om att inte kunna ge den service man anser att kunder, klienter, elever etcetera har rätt att förvänta sig och skulle kunna få om man tog vara på resurserna bättre, att känna sig hindrad att nyttja sin potential, att känna sig hindrad att göra ett väl utfört arbete och, inte minst, en osäkerhet kring vad som vore ett väl utfört arbete. Antingen för att det finns motstridiga diskurser om vad som är ett väl utfört arbete eller att arbetsuppgiften i sig är komplex och att det därför inte finns ett exakt svar på den frågan och att organiserandet inte är hjälpsamt för att kunna bedöma vad som vore klokt att göra.

Thomassens resonemang om att integriteten kränks av att inte kunna arbeta i enlighet med fackmannamässiga normer stärker även de identitetsformande aspekterna av den diskursiva ansatsen: det man gör på arbetet får existentiella konsekvenser för den enskilde. De ramar (i den här studien de diskurser) som styr vad man gör på arbetet, och hur man gör det, är således relevanta att ta hänsyn till för att kunna bedöma den organisatoriska arbetsmiljön och hur den påverkar individen. Thomassens forskning visar också på vikten av att inkludera de professionella diskurserna i bedömningen av den organisatoriska arbetsmiljön. De diskursivt genererade riskerna är emellertid inte begränsade till att handla enbart om integritetens betydelse för den organisatoriska arbetsmiljön. Den diskursiva ansatsen är betydligt bredare i sitt anslag för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö.

I förhållande till KASAM

KASAM, känsla av sammanhang, genereras av att en individ upplever att tillvaron är begriplig, meningsfull och hanterbar (Antonovsky, 1991). En individs KASAM är en relativt stabil hållning gentemot världen och formas av sociala och kulturella processer. KASAM kan hos individen ändras mera radikalt, men då i samband med genomgripande förändringar eller händelser i en persons liv.

Den diskursiva ansatsen och KASAM har en del gemensamt. Fokus i modellerna skiljer sig emellertid åt; i KASAM ligger det på individen och hur denne uppfattar världen medan det i den diskursiva ansatsen ligger på det gemensamma, det kollektivt upprätthållna. Erfarenheterna från den här studien visar att den diskursiva ansatsen bidrar till förståelsen för ”varför det blir som det blir”. Ansatsen uppmärksammar vilka diskursiva krafter som är i spel och varför en del saker händer fast ingen verkar vilja att de händer. Ansatsen bidrar därigenom till ökad begriplighet. Kunskap om de diskursiva krafternas inverkan på situationen kan därför i sig bidra till en bättre organisatorisk arbetsmiljö, även om ingenting i det faktiska organiserandet ändras.

Det diskursiva perspektivet bidrar också till att förstå att en del av det som upplevs som om det drabbar en är något som man själv är med och upprätthåller, en så kallad samhandling (Shotter, 1993). En ökad förståelse för de diskursiva krafterna och hur de bidrar till ”hur det blir som det blir” innebär också en breddad repertoar av handlingsalternativ. Därigenom bidrar det diskursiva perspektivet även till en ökad hanterbarhet då möjligheten att finna relevanta sätt att formulera, hantera och intervensera i en situation troligen ökar.

En ökad medvetenhet kan dock också få motsatt effekt. En ökad medvetenhet om handlingsalternativ utan förmåga att omsätta dem i praktisk handling kan istället bidra till en minskad känsla av hanterbarhet och en sämre organisatorisk arbetsmiljö.

I formulerandet av risk- och friskfaktorer

De risker som uppmärksammas och beskrivs i avhandlingen är formulerade utifrån ett diskursivt perspektiv. Om man inte förstår skillnaden mellan det diskursiva perspektivet och de positivistiskt präglade logiker som dominerar arbetsmiljöforskningen och den rådande arbetsmiljödiskursen (se kapitel 2), kan de risker som formulerats tolkas som något annat än det avsedda.

Ett exempel är ”att inte komma till tals” (en risk som beskrivs i kapitel 9). Detta kan tolkas som ”att inte bli hörd” eller ”att inte bli lyssnad på”. Båda tolkningarna lägger ansvaret för situationen i att någon, mer eller mindre aktivt, inte hör eller lyssnar. Problemet blir den (de) som inte hör eller lyssnar. Åtgärder för att komma till rätta med situationen blir att den/de måste bli bättre på att lyssna eller höra. Det förlägger makten att göra något åt situationen på en annan person och det sätter den person som beskriver sin situation i ett underläge gentemot den personen. Riskerna med att formulera riskerna på det sättet är att den ena personen blir kränkt då den anklagas för att ”inte lyssna” och den andra blir ett offer för omständigheterna (”den som inte lyssnas på”). Ingen av konsekvenserna bidrar till en bättre organisatorisk arbetsmiljö, i synnerhet inte för de båda inblandade. Däremot stärker det en vertikal relation mellan ”den som vill bli hörd” och ”den som inte lyssnar”.

Med en diskursiv ansats blir ”att komma till tals” en gemensam angelägenhet, både att utforska vilken diskurs som gör att det som sägs inte får fäste i diskussionen och att komma till rätta med situationen. Båda parter kan också, var för sig, analysera situationen och ta initiativ för att bättre förstå hur den bakomliggande diskursen manifesteras i resonemang och beteende, både hos sig själv och hos ”den Andre”. Båda kan, var för sig, öva sig i att knyta an till ”den Andres” diskurs. Båda parter får därigenom makt att göra något åt situationen – utan att blanda in ”den Andre” i analysen/ utforskandet. Båda kan också bli inbjudna i samtalet om situationen utifrån en utforskande premiss, snarare än att ”den Andres” beteende eller personlighetsdrag ska korrigeras.

I synen på det empiriska materialet

I de traditionella och dominerande modellerna för att bedöma den organisatoriska arbetsmiljön – krav–kontroll-modellen (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990), krav–resursmodellen (Bakker & Demerouti, 2007) och ansträngnings–belöningsmodellen (Siegrist, 1991), men även KASAM (Antonovsky, 1991) – genereras det empiriska underlaget huvudsakligen genom enkäter där organisationens medlemmar får fylla i i vilken grad de anser att i förväg stipulerade faktorer är uppfyllda. För att få underlag till en diskursiv bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön måste man ha ett underlag där det framgår ”hur det pratas” på arbetsplatsen. Ett sådant underlag går inte att åstadkomma genom en enkät, oftast inte heller genom en intervju (se vidare kapitel 7), eftersom det är ”så som det pratas” – vad som kan sägas i verksamheten om verksamheten – som är det informativa, inte hur var och en pratar om verksamheten. Det fria fokusgruppsamtalet gör också att bedömningsunderlaget i större utsträckning än enkäter speglar hur deltagarna själva uttrycker såväl glädjeämnen som frustrationsfaktorer i sin specifika situation.

En annan aspekt som skiljer är behandlingen av det självrapporterade. I en enkät blir det självrapporterade resultatet också bedömningens resultat. Om de berörda rapporterar att de stipulerade faktorerna är väl tillgodosedda så blir bedömningen att den organisatoriska arbetsmiljön är god och vice versa. Är tillfredsställelsen med faktorerna låg blir bedömningen att den organisatoriska arbetsmiljön är bristfällig, eftersom frågorna i enkäten ställs då de har visat sig ha samband med de faktorer som respektive modell består av. Om svaren indikerar att faktorerna är tillfredställande på arbetsplatsen så är den organisatoriska arbetsmiljön per definition också tillfredsställande. Bedömningen är inbäddad i frågan.

Sambandet mellan det självrapporterade och bedömningen är inte lika linjär med en diskursiv ansats. En diskursivt baserad bedömning är inte primärt baserad på medarbetarnas bedömning huruvida de har det bra eller ej. Deras grad av nöjdhet kan variera, både mellan personer och över tid, och bero på en mängd olika saker. Ett utbrett missnöje med chefen innebär exempelvis inte att ledarskapet brister. Det kanske bara innebär att det inte motsvarar de förväntningar på ledarskap som genereras genom de diskurser om ledarskap de anställda tillämpar.

De bedömningar som presenteras i avhandlingen är således baserade på de diskurser som styr organiserandet av verksamheten och inte på organisationsmedlemmarnas bedömning av sin situation. ”Att ha det bra” på arbetet är därmed inte synonymt med 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 organiserande som stödjer och stärker förmågan att göra ett väl utfört arbete innebär 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 anser att man personligen har det bra.

Detta skiljer sig från exempelvis enkäter där det är den självskattade upplevelsen som ligger till grund för bedömningen om arbetsmiljön är tillfredsställande eller ej. Samtalandet om verksamheten är, med den modell som redovisas i den här avhandlingen, ett sätt att generera underlag för analysen: för att kunna identifiera de diskurser som styr organiserandet och utifrån dem göra en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön. Det är inte fokusgruppsdeltagarna som gör bedömningen. Den diskursiva bedömningen och fokusgruppsdeltagarnas beskrivning av sin situation kan vara samstämmiga, men de måste inte vara det. Det är två separata processer.

Bedömning och interventioner är interaktiva och kontextuella

Modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats, som genom studien utvecklats, uppmärksammar de ramar som de organiserande diskurserna skapar för individers identitetsarbete. I avhandlingen benämns det utrymme dessa ramar skapar för den organisatoriska idealkaraktären. Bedömningen i respektive fall blir om den organisatoriska idealkaraktären bidrar till förmågan att göra ett väl utfört arbete samt om den är någorlunda förenlig med det chefer och medarbetare ger uttryck för i utsagor om sin syn på sig själva, arbetets karaktär och den professionella kunnigheten och utvecklingen. De enskilda diskurserna och den organisatoriska idealkaraktär de skapar, är inte ”goda” eller ”dåliga”. Det beror på situationen. Det är en bedömning som måste göras i varje enskilt fall.

Det gör också att vad som blir en konstruktiv intervention varierar. En intervention på en arbetsplats kan leda till mycket goda resultat medan exakt samma intervention på en liknande arbetsplats kan leda till det motsatta. Liksom att intentionen med en intervention kan vara densamma på olika arbetsplatser

men att lösningarna kan se väldigt olika ut – mellan olika organisationer och över tid i samma organisation.

En kvalitativt annorlunda utgångspunkt än den traditionella

Ovanstående skillnader i synen på bedömningsunderlaget, i formulerandet av risker och vilka interventioner som blir relevanta, är inte en fråga om en precisering eller kvalificering av traditionella risk- och friskfaktorer i arbetsmiljön. Den diskursiva ansatsen utgår från ett kvalitativt annorlunda sätt att se på fenomenet organisatorisk arbetsmiljö, hur risker uppstår och hur de kan hanteras. Ett sätt som är i linje med mycket av den kritik som framförs mot den traditionella stressdiskursen som är individinriktad, tar liten hänsyn till historiska och sociala sammanhang samt djupt rotad i en positivistisk syn på världen (Peiro, 2008) och som gör att den traditionella arbetsmiljödiskursen inte förmår fånga de förutsättningar som råder på många arbetsplatser (Buch, Andersen & Sörensen, 2009) (se även kapitel 2). En diskursiv ansats gör det möjligt att anpassa bedömningsarbetet efter de villkor som råder på varje enskild arbetsplats och efter karaktären på de arbetsuppgifter som ska utföras.

Den diskursiva ansatsen innebär också en kvalitativt annorlunda syn på de människor som inte bara berörs av den organisatoriska arbetsmiljön, utan även är med och skapar den genom sina tolkningar av situationen och de val de gör. Detta är den mest grundläggande skillnaden mellan det som i den här avhandlingen benämns traditionella modeller och den diskursiva ansatsen: den diskursiva ansatsen närmar sig fenomenet organisatorisk arbetsmiljö som ett interaktivt och komplext socialt fenomen, där både situationen och hur den kan hanteras är beroende av hur människor tolkat/tolkar sin situation och hur de har valt/väljer att agera.

Att utforska och bedöma det ständigt föränderliga

Den diskursiva ansatsen bidrar till att uppmärksamma det interaktiva och komplexa i en situation, att varje situation är unik och att en situation är ett resultat av en mängd olika handlingar, tolkningar och reaktioner, där vad som är orsak och verkan sällan går att reda ut. I en komplex situation går det inte att förutsäga att om man gör A så blir det B. Även om man inte med säkerhet kan säga något om framtiden så kan man med den modell som utvecklats genom studien ändå någorlunda säkert göra en bedömning av vilka risker som är

förknippade med det organiserande som pågår och vad som riskerar att hända om det fortgår, även om riskerna ännu inte har realiserats.

Det innebär att den modell som utvecklats genom studien torde vara användbar för att göra bedömningar i samband med förändringsarbete. Vilka diskurser ligger till grund för de tänkta förändringarna? Vilket sorts arbete är verksamheten tänkt att klara av? Hur samverkar de olika diskurserna, den organisatoriska idealkaraktären och arbetets karaktär? Vilka situationer skulle kunna uppstå och vilka risk- och friskfaktorer skulle det kunna medföra?

Diskursiv arbetsmiljö

Oavsett om det är ett faktiskt eller ett tänkt organiserande som ska bedömas så påverkar själva bedömningsarbetet även situationen. Så fort man har formulerat en bedömning så ändras uppmärksamheten och därmed också situationen och hur man formulerar den (jämför Ericsson, 2019; se även Ingress tidigare i avhandlingen).

Detta gäller även arbetet i och med den här studien. Så fort jag har försökt tydliggöra en metodaspekt för att stabilisera bedömningsarbetet så genererar det nya insikter och nästa gång dyker det upp nya frågor jag har behövt reflektera kring och ta ställning till. Så fort jag har formulerat en ny aspekt av en situation så förändras den. Dock, någon gång måste man bestämma sig för att den studie – eller den bedömning – som är gjord är tillräcklig. Studien kunde gjorts annorlunda och resultaten kunde blivit annorlunda men det är så här det har gjorts och det är så här det blev.

När det gäller avhandlingsarbetet innebär det att den diskursiva ansatsen har utforskats och visat sig vara fruktsam för att uppmärksamma andra aspekter av den organisatoriska arbetsmiljön än traditionella modeller inom det organisatoriska arbetsmiljöfältet. Studien har även resulterat i en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Genom arbetet med att utforska studiens två syften och behandla de forskningsfrågor som ställts, har det också vuxit fram en insikt om behovet av ett sammanhållande begrepp för de aspekter av den organisatoriska arbetsmiljön som avhandlingsarbetet uppmärksammat. Jag har valt att kalla detta sammanhållande begrepp för *diskursiv arbetsmiljö*.

Diskursiva svårigheter för den diskursiva ansatsen

Den diskursiva ansatsen har studerats genom att tillämpas och dess resultat prövats tillsammans med forskare och praktiker för att säkerställa att den både tillför något till kunskapsfältet och är möjlig att tillämpa i fortsatt forskning såväl som i praktiskt arbetsmiljöarbete. Problem och svårigheter har löpande hanterats och är inbäddade i de teman, överväganden och diskussioner som förs i avhandlingen (se särskilt kapitel 7, 8, 10 & 13).

En svårighet, som berörs i kapitlen 10 och 13, är hur de diskursiva krafterna påverkar bedömning och interventioner. En annan svårighet är hur de diskursiva krafterna påverkar spridning och implementering av den diskursiva ansatsen. De diskursiva svårigheter som identifierats genom studien – av såväl forskare som praktiker – är i huvudsak följande:

Det är svårt att identifiera diskurserna: Dels är det en ovana att ”tänka diskursivt” dels är det en faktisk svårighet att uppmärksamma sina egna förgivettaganden. Det innebär att det överlag är svårt att urskilja bakomliggande diskurser, men framförallt de diskurser man själv befinner sig i. Den som är mycket erfaren eller kunnig inom exempelvis den traditionella arbetsmiljödiskursen kan därför få det extra svårt att uppmärksamma andra diskurser än de som dominerar den traditionella arbetsmiljödiskursen.

Behovet av organiseringskunnande. För att göra en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön behöver man också ha kunskap om organisering; dels för att underlätta arbetet med att identifiera diskurserna, förstå vart de driver verksamheten och problematisera dem, dels för att kunna introducera och problematisera alternativa diskurser. Kunskap om organisering kan man dock skaffa sig allteftersom man har behov av det. Det kan exempelvis ske genom att vid varje enskilt tillfälle läsa in sig på och/eller fördjupa sitt kunnande om just den sorts arbete eller organisation som ska bedömas och därigenom underlätta arbetet med att identifierade rådande diskurser såväl som att finna alternativa.

Intervenerandet drabbas av de diskursiva krafterna. Likaväl som man på en arbetsplats kan ha svårt att komma till tals på grund av diskurserna, kan det vara svårt att intervensera genom att introducera diskurser som bryter mot det vanligen tänkta på arbetsplatsen. Det vill säga att diskursen gör:

- att den som vill säga något inte anses ha rätt att säga något – eftersom diskursen säger att personen inte har den kompetens eller position som krävs för att delta i samtalet.
- att det som sägs uppfattas som irrelevant – eftersom den dominerande diskursen bestämmer vad som är legitimt att referera till.
- att det som sägs inte blir förstått – eftersom den dominerande diskursen inte förmår inkludera eller knyta an till det som sägs.

Konsekvens för avhandlingens innehåll och struktur

De diskursiva svårigheterna gäller inte bara interventionerna på en specifik arbetsplats. De gäller i lika hög grad även när man försöker att introducera och presentera en annan syn på organisatoriska arbetsmiljöfrågor än vad den dominerande arbetsmiljödiskursen bygger på. Eftersom den diskursiva ansatsen bygger på en annan utgångspunkt än de traditionella modellerna finns det inbyggda svårigheter i att presentera de resultat som studien kommit fram till. Denna diskursiva svårighet ligger till grund för avhandlingens innehåll och struktur.

För att presentera resultat baserade på den diskursiva ansatsen och för att förebygga att dessa enbart tolkas utifrån den dominerande (traditionella) arbetsmiljödiskursen, har jag valt att presentera ett rikt empiriskt material, med en mängd exempel, från olika kontexter. Genom att visa hur det konkret blir annorlunda med en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö – hur ett relevant bedömningsunderlag kan se ut, hur man kan identifiera diskurserna, hur man kan formulera risk- och friskfaktorer och därmed förenliga interventioner – hoppas jag bidra till att den diskursiva ansatsens spridning och implementering underlättas, inom såväl forskning som arbetsmiljöpraktiken, samt, men inte minst, att den rådande arbetsmiljödiskursen därigenom förändras.

16. Avhandlingens bidrag

Flera fält knyts samman

Det övergripande syftet med avhandlingsarbetet är att bidra till kunskapsutvecklingen inom fältet organisatorisk arbetsmiljö. Studiens specifika syfte är tudelat: dels att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö, dels att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. Jag har gjort detta genom att kombinera och utveckla metoder och begrepp från olika fält.

Avhandlingens bidrag ligger i att tillämpa en diskursiv ansats, vanlig inom ett fält – organisation/ företagsekonomi – på ett fält där den diskursiva ansatsen inte tidigare använts, det vill säga för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö. Den diskursiva ansatsen är inspirerad av Michel Foucault (Foucault, 1984, 1993/1971, 2008; se även kapitlen 3 & 5) och bygger vidare på en struktur för diskursiv analys i Foucaults anda utarbetad av Carla Willig, verksam inom fältet diskursiv psykologi (Willig, 2013; se även kapitel 5). Willigs modell anpassas och byggs ut för att kunna tillämpas under de omständigheter som råder vid bedömning av organisatorisk arbetsmiljö. Studien har utformats utifrån en metodik utarbetad för det pedagogiska fältet, designbaserad forskning (designbased research, DBR) (Brown, 1992; Collins, 1992).

För att formulera ett av de centrala fenomen som den diskursiva ansatsen uppmärksammar har jag inspirerats av Erich Fromms begrepp social karaktär (Fromm, 1943; Fromm & Maccoby, 1970). Med utgångspunkt från begreppet social karaktär introducerar jag ett nytt begrepp – organisatorisk idealkaraktär – i syfte att uppmärksamma ett specifikt fenomen och för att underlätta den analys som behöver göras vid bedömning av organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats. Studien har också visat på behovet av att kunna benämna den arbetsmiljö som skapas av de organiserande diskursernas samverkan och de risk- och friskfaktorer som uppmärksammas med en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö, med ett samlingsbegrepp: diskursiv arbetsmiljö.

I avhandlingen vävs trådar från sociologi, psykologi, socialpsykologi och pedagogik samman. Den diskursiva ansatsen gör även att organisationsforskningen och arbetsmiljöforskningen, som gick skilda vägar på 1960–70-talen (Härenstam, Marklund, Berntson, Bolin & Ylander, 2006), förs samman i en och samma process.

Forskningsprocessen

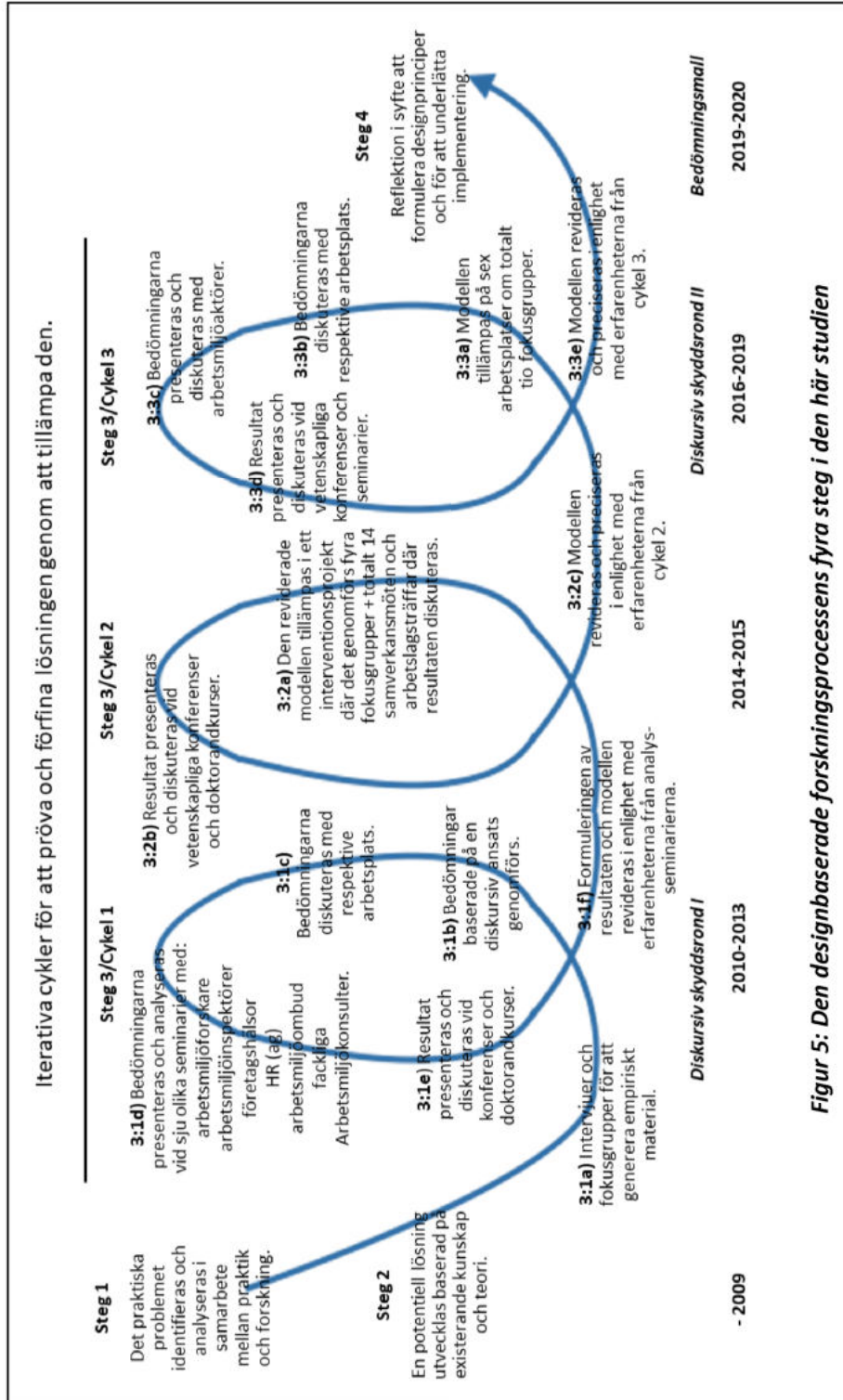
På grund av studiens två specifika syften – att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö samt att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö – utformades studien i enlighet med principerna för designbaserad forskning, DBR (Brown, 1992; Collins, 1992). DBR är utvecklat för att i samarbete mellan forskare och praktiker dels generera ny kunskap, dels bidra till att kunskapen kan tillämpas i den verklighet den är avsedd för, i det här fallet både för fortsatt forskning och i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Eftersom studiens resultat ska kunna tillämpas i många olika situationer beskrivs modellen, i enlighet med principerna i designbaserad forskning, i termer av erfarenheter och överväganden, snarare än exakta regler och procedurer. En annan ambition med DBR är att på olika sätt bidra till att underlätta spridning och implementering av forskningsresultaten. Tre arbetsmaterial har därför genererats under processen.

Den diskursiva ansatsen har tillämpats och resultatet har därefter utsatts för prövningar för att testa dess giltighet och relevans (Silverman, 2006). Efter varje prövning har ansatsen, formuleringen av resultaten och tillämpningen (modellen) justerats och förfinats. Prövandet har skett i flera omgångar, successivt utvecklande i en iterativ spiral (se Figur 5).

Avhandlingens syften och delfrågor i sammandrag

Avhandlingsarbetet har, som nämnts, två specifika syften. Det ena syftet är *att undersöka och utvärdera en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö*. Studien visar att den diskursiva ansatsen framförallt uppmärksammar aspekter som har med själva organiserandet av verksamheten att göra. De risk- och friskfaktorer som uppmärksammas kan kategoriseras i två övergripande faktorer. Den ena faktorn uppmärksammar diskursernas inverkan på hur verksamheten organiseras och hur det i sin tur påverkar förmågan att göra ett väl utfört arbete. I arbetet med att studera den diskursiva ansatsen har det blivit tydligt att det aktuella arbetets karaktär i betydelsen arbetsuppgifternas och verksamhetens karaktär, organiseringskunnande och reflexivitet blir centrala för att bedöma och intervensera i organisatorisk arbetsmiljö.

Den andra övergripande faktorn riktar fokus mot hur diskurserna – dels genom verksamhetens organiserande, dels genom det direkta tilltalet i organisationen – påverkar ramarna för de berördas identitetsarbete, det vill säga diskursernas existentiella konsekvenser. Dessa diskursivt genererade ramar har jag valt att



Figur 5: Den designbaserade forskningsprocessens fyra steg i den här studien

benämna den organisatoriska idealkaraktären för att hålla kvar fokus på det organisatoriska och särskilja det som modellen uppmärksammar från mer individuella processer såsom enskilda individers identitetsarbete.

Den diskursiva ansatsen uppmärksammar andra risk- och friskfaktorer i den organisatoriska arbetsmiljön än de dominerande traditionella modellerna som framförallt riktar in sig på (o)balans mellan krav och resurser (Karasek & Theorell, 1990; Bakker & Demerouti, 2007). Det den diskursiva ansatsen uppmärksammar är framförallt frustration på grund av dålig organisering, inte stress på grund av arbetsbelastning. Med en diskursiv ansats blir arbetsmiljöfrågor detsamma som verksamhetsfrågor.

För att underlätta implementering av resultaten från studiens första syfte har två verktyg, *Diskursiv skyddsronnd I* (bilaga 1) och *Diskursiv skyddsronnd II* (bilaga 2), arbetats fram. De diskursiva skyddsronnderna är tänkta att kunna användas som underlag för att diskutera och bedöma organisatorisk arbetsmiljö utan att de som deltar i samtalet behöver kunna något om diskurser eller organisering. De diskursiva skyddsronnderna kan användas av arbetsplatser för att diskutera den egna arbetsmiljön såväl som av de som har till uppgift att bedöma andras arbetsmiljö.

Det andra specifika syftet utvecklades under studiens gång och slutade i ambitionen *att utveckla en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö*. Modellen, som består av tio steg, redovisas översiktligt i kapitel 6 och fördjupningar i de respektive stegen återfinns i kapitlen 7–10 samt i bilaga 3: *Bedömningsmall*. Bedömningsmallen är det tredje verktyget som utvecklats genom studien och den ställer ett antal frågor som kan användas som stöd för analys och bedömning. Bedömningsmallen riktar sig främst, men inte enbart, till de som har till uppgift att bedöma andras arbetsmiljö.

Modellen, som är flexibel för att kunna anpassas efter de förhållanden som råder i varje given situation, går i korthet ut på att identifiera bakomliggande diskurser – de som styr organiserandet på arbetsplatsen – för att uppmärksamma, problematisera och intervensera i dem. Antingen för att värna och stärka dem eller för att utmana och förändra dem. Bedömningen utgår från de identifierade diskurserna, hur de i samverkan genererar den situation som råder samt de konsekvenser det får för chefer och medarbetare.

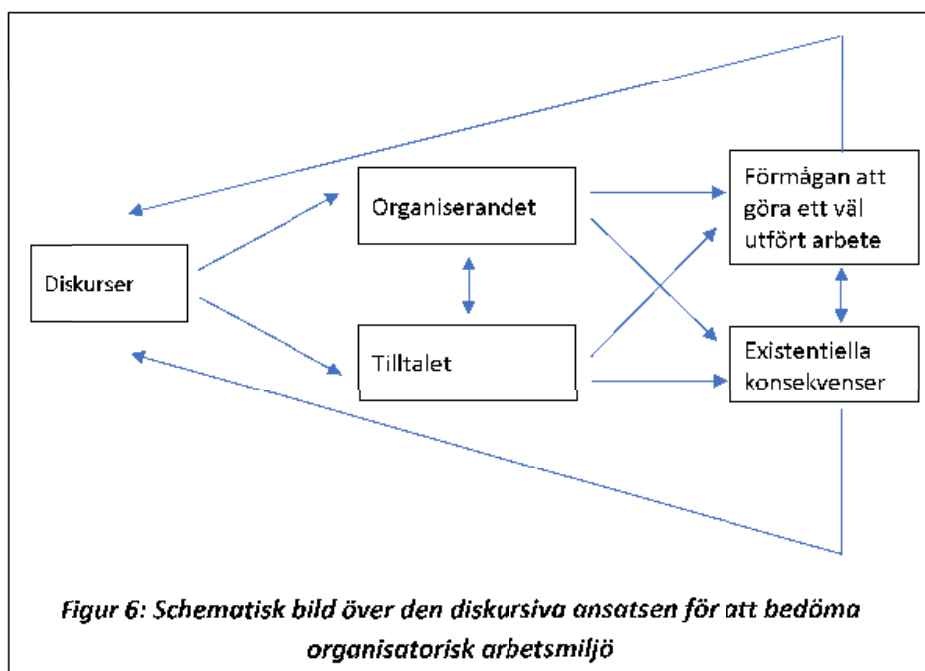
Studien har även fördjupat sig i fyra delfrågor. Frågorna har var för sig behandlats i olika kapitel i avhandlingen. Den första frågan – *Vilken sorts organisatoriska arbetsmiljöfaktorer kan uppmärksammas med en diskursiv ansats?* –

beskrivs i Kapitlen 9, 11, 12 och 14. I kapitel 9 redovisas ett antal risker som uppmärksammats med den diskursiva ansatsen. I kapitlen 11 och 12 redovisas två bedömningar av organisatorisk arbetsmiljö baserade på den modell som utforskats och utvecklats. I kapitel 14 diskuteras de två övergripande faktorerna som uppmärksammats genom studien: hur de organiserande diskurserna påverkar förmågan att göra ett väl utfört arbete samt diskursernas existentiella konsekvenser.

Den andra frågan – *Uppmärksammar den diskursiva ansatsen andra risk- och friskefaktorer än de traditionella modellerna?* – behandlas i kapitel 15 där resultaten av studien jämförs med annan forskning om organisatorisk arbetsmiljö. En konsekvens av den diskursiva ansatsen är att fokus i bedömningen hamnar på organiserandet av verksamheten och på det arbete som utförs i verksamheten. Vad arbetet på den aktuella arbetsplatsen har för karaktär blir därmed en viktig del av bedömningsarbetet. Modellens fokus på det organisatoriska gör att enskilda individers egenskaper och sociala relationer hamnar i bakgrunden. Enskilda individer och deras inbördes relationer påverkas av de organiserande diskurserna men med en diskursiv ansats för bedömning blir det snarare att betrakta som effekter av de organiserande diskurserna, inte som förklaringsfaktorer.

Den diskursiva ansatsen fäster också uppmärksamhet på det tilltal som tillämpas i verksamheten, dels det som genereras av de organiserande diskurserna, dels det som tillämpas i det direkta mötet mellan de berörda. Organiserandet och tilltalet är ömsesidigt påverkande varandra. En schematisk bild över hur de olika faktorer som den diskursiva ansatsen uppmärksammar återfinns i Figur 6.

Den tredje frågan – *Vilken sorts underlag behövs för att göra en bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön med en diskursiv ansats?* – behandlas i kapitel 7 där det viktigaste resultatet är att fokusgrupper är särskilt lämpliga för att generera ett underlag där de diskurser som styr organiserandet har potential att bli synliga. Detta är centralt för den modell som utvecklats genom studien då det är med utgångspunkt i de identifierade diskurserna som analyser och bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön görs och inte med utgångspunkt från fokusgruppsdeltagarnas/medarbetarnas bedömning av sin arbetssituation. Medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation och bedömningen av den organisatoriska arbetsmiljön blir med en diskursiv ansats två olika, om än sammankopplade, processer.



Den fjärde frågan – *Vilken sorts interventioner är kongruenta med en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö?* – behandlas i kapitel 10. För att inter文enera diskursivt behöver man ha kunskap om diskurserna på arbetsplatsen och vart de driver verksamheten (se kapitel 15), men också om diskursernas funktionssätt (se kapitel 3). Diskurser strävar efter dominans och de försvarar sig genom att definiera vad som är rätt, rimligt och relevant. Att uppmärksamma det diskursiva perspektivet, problematisera arbetsplatsens rådande diskurser och konfrontera oförenligheter möjliggör ett mera medvetet valt organiserande. Att hitta en brygga mellan de diskurser som styr organiserandet på arbetsplatsen och de man som bedömaren vill introducera blir också centralt. Annars riskerar de diskurser man vill introducera att inte förstås eller bli betraktade som irrelevanta.

Studien visar att det är ett gemensamt arbete att hantera och inter文enera diskursivt i en situation. Det går inte att förändra en diskurs på egen hand och det går inte heller att säga att det enbart är en särskild persons ansvar (exempelvis chefens ansvar) att hantera diskursivt genererade risker. Diskurserna upprätthålls gemensamt och det är ett gemensamt arbete att identifiera och hantera dem.

De interventioner som är kongruenta med den diskursiva ansatsen skiljer sig från de interventioner som blir relevanta om det är fråga om arbetsbelastning. Dålig organisering kan leda till arbetsbelastning men det är inte arbetsbelastningen som, i dessa fall, är grundorsaken. Att i sådana situationer åtgärda arbetsbelastningen blir att åtgärda symtomen, inte det underliggande problemet. Åtgärderna riskerar därmed att förlänga problemen samtidigt som de förbrukar de resurser som finns för att komma till rätta med situationen. Även om man på kort sikt behöver göra något åt den akuta arbetsbelastningen behöver man parallellt göra något åt de grundläggande problemen, annars kommer de att fortsätta generera en dålig organisatorisk arbetsmiljö.

Sammanfattningsvis, de risk- och friskfaktorer som uppmärksammas genom den diskursiva ansatsen skiljer sig från hur dominerande modeller och teorier formulerar risk- och friskfaktorer i den organisatoriska arbetsmiljön. Tre grundläggande skillnader är:

- De diskursivt genererade risk- och friskfaktorerna har en annan ontologisk utgångspunkt än de traditionella och formuleras i interaktiva termer snarare än i sambandstermer.
- Det underlag som utgör grunden för bedömning av den organisatoriska arbetsmiljön skiljer sig åt både i hur det genereras och hur det analyseras.
- De interventioner som blir relevanta blir annorlunda men också helt kontextuella; det som är en bra lösning på en arbetsplats behöver inte vara det på alla arbetsplatser.

Fortsatt forskning

I avhandlingen undersöks och utvärderas en diskursiv ansats för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö och en modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö presenteras. Modellen kan användas för att bidra till kunskap och förståelse i skilda kontexter. Exempel på fortsatta studier av, eller med utgångspunkt från, den diskursiva ansatsen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö, är:

Att undersöka den organisatoriska arbetsmiljön i organisationer med mindre regelstyrt arbete och i organisationer som är uppbyggda utifrån andra organiseringsprinciper än de som förekommer på de arbetsplatser som ingår i den här studien. Den organisatoriska arbetsmiljön i tillfälliga organisationer, såsom krisorganisationer, där människor från olika organisationer på mycket kort tid ska åstadkomma ett effektivt samarbete är ett annat exempel.

Avhandlingsarbetet har genererat erfarenheter kring hur man kan hantera och intervensera i de diskursivt genererade risk- och friskfaktorerna, men en studie för att djupare, och under en längre tidsperiod, studera möjligheter och svårigheter med att intervensera diskursivt i en organisation torde vara av intresse.

Den diskursiva bedömningsmodellen utgår från de organiserande diskurserna – och inte primärt de berördas upplevelser av sin arbetssituation – och borde därför vara möjlig att tillämpa för att bedöma organisationsförändringar innan de genomförs. Fördjupade studier kring eventuella konsekvenser för den diskursiva modellen – exempelvis för generering av det empiriska materialet och analysarbetet – för den sortens arbetsmiljöbedömningar vore därför intressant.

Ett närliggande tema är att tillämpa den diskursiva modellen för att studera förändringsarbete i sig – med vilka diskurser drivs det och hur påverkar det den organisatoriska arbetsmiljön och de som berörs? Av särskilt intresse vore att studera förändringsarbete där det finns en uttalad ambition att förändra de grundläggande styrnings- och organiseringslogikerna.

Ett sätt att tillämpa, undersöka och utveckla den diskursiva ansatsen och modellen för bedömning vore att studera eventuella konsekvenser för den samhälleliga arbetsmiljödiskursen. Ett exempel är Arbetsmiljöverkets inspektionsarbete: Vilka diskurser styr tolkningar och formuleringar i inspektionsmeddelanden och de krav som ställs på de arbetsplatser som inspekteras och vilka konsekvenser får det? Ett annat är ett arbetsrättsligt perspektiv: Om man tar den här avhandlingens resultat som utgångspunkt – vilka konsekvenser får det för hur arbetsmiljöansvar och arbetsmiljöuppgifter kan formuleras, delegeras och utkrävas?

Slutord

I kapitel 4 beskrev jag några ställningstaganden rörande organisatorisk arbetsmiljö som jag hade med mig in i studien och som påverkar vad jag förmår, och finner intressant, att uppmärksamma i ett empiriskt material. Ställningstagandena har under studiens gång utvecklats, stabiliserats och tydliggjorts. Så här i slutet av avhandlingsarbetet formulerar jag dem (med tilläggen i kursiv stil) på följande sätt:

- Organisatorisk arbetsmiljö är detsamma som verksamheten. När verksamheten planeras och bedrivs genereras även den organisatoriska arbetsmiljön. *Kunskap om ledning, styrning och organisering av verksamheten och hur den påverkar de som berörs är därför betydelsefull – för chefer och medarbetare i verksamheten såväl som för de som ska bedöma den organisatoriska arbetsmiljön.*
- Sociala fenomen – såsom organisatorisk arbetsmiljö – är interaktiva och komplexa till sin karaktär. *Varje arbetsplats och varje situation är unik och behöver behandlas som sådan under hela processen, från planering och generering av underlag till förslag på interventioner.*
- Människor är tolkande och väljande. Det innebär att en situation är ett resultat av många människors tolkningar, ställningstaganden och handlingar. *Detta ställningstagande påverkar även formulerandet av situationen, bedömningen och interventionerna: Hur kan jag bidra till att verksamheten får ett så bra beslutsunderlag som möjligt så att de kan göra så medvetna och välgrundade val som möjligt? Det blir därför viktigt att höra hur berörda tolkar de tolkningar och bedömningar som görs, oavsett om det är en del av en vetenskaplig studie eller i ett konkret bedömningsarbete.*
- *Vad som är "god" respektive "dålig" organisatorisk arbetsmiljö är kontextuellt och beror på hur väl organiserandet bidrar till förmågan att göra ett väl utfört arbete – på kort såväl som lång sikt. Vilket organiserande som är "gott" måste därför ställas i relation till karaktären på det arbete som bedrivs och vad det gör med de som utför det.*

Fortsatt forskning kring organisatorisk arbetsmiljö som är förenlig med den diskursiva ansats som presenteras i den här avhandlingen bör stå stadigt på grunder förenliga med de jag formulerar ovan.

Eftersom det i enlighet med denna syn på organisatorisk arbetsmiljö inte blir möjligt att säga något absolut sant och generellt om vilka bedömningar eller lösningar som är rätt eller fel, bra eller dåliga, blir det upp till var och en att göra sin bedömning av processen, det empiriska materialet och de resonemang som förs om det. För att det ska vara möjligt för läsaren att göra en sådan bedömning har jag i utforskandet av den diskursiva ansatsen och modellen samt i författandet av avhandlingen, haft tre kvalitetskriterier som referenspunkter: relevans, transparens och reflexivitet (se kapitel 4).

Kriterierna har använts för att stärka kvaliteten i studiens alla delar och ambitionen är att såväl studien som modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö och avhandlingen präglas av:

- ett relevant och trovärdigt empiriskt material,
- en tolkning av materialet som ger en kvalitativt annorlunda förståelse för empirin utan att för den skull bli betraktad som absurd, irrelevant eller självklar,
- en möjlighet för läsaren att följa och förstå de tolkningar/bedömningar som görs,
- en möjlighet för läsaren att göra egna bedömningar av det empiriska materialet, samt
- en hög grad av medvetenhet om forskarens/bedömarens egen roll i och för forskningen/ bedömningens process och resultat.

Referenser

- Acker J & van Houten D (1974): Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol 19/2:152-163.
- AFS 1980:14 Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- AFS 1990:18 *Omvårdnadsarbete i enskilt hem*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- AFS 1993:17 *Kränkande särbehandling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- AFS 2015:4 *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Albertsen K, Nielsen M, & Borg V (2001): The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work & Stress*, 15(3), 241-253.
- Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Johansson G & Lundberg U (2006): *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB
- Alvesson M & Deetz S (2000): *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson M & Kärreman D (2000): Varieties of Discourse: On the study of Organizations through Discourse. *Human Relations*, 53 (9): 1125-1149.
- Alvesson M & Sköldberg K (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson M (2004): *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber AB.
- Amiel T & Reeves T (2008): Design-Based Research and Educational Technology: Rethinking Technology and the Research Agenda. *Educational Technology & Society*, 11(4), 29-40.
- Anderson T & Shattuck J (2012): Design-Based Research: A Decade of Progress in Education Research? *Educational Researcher*, 41(1), 16-25.
- Antonovsky A (1991): *Hälsans mysterium*. Stockholm: Kultur och Natur.
- Arbetsmiljöverket (2001): *Negativ stress och obälsa. Inverkan på höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet*. Rapport 2001:2 i publikationsserien Information om utbildning och arbetsmarknad. Stockholm: Arbetsmiljöverket, www.av.se

- Arbetsmiljöverket (2010a): *Arbetsorsakade besvär 2010*. Rapport 2010:4. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Rapporten kan laddas ner på: http://www.av.se/dokument/statistik/officiell_stat/ARBORS2010.pdf
- Arbetsmiljöverket (2018a): *Arbetsmiljölagen och dess förordning med kommentarer* i lydelse den 15 april 2018. <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/arbetsmiljolagen-bok-h008.pdf>
- Arbetsmiljöverket (2018b): *Arbetsorsakade besvär 2018*. Rapport 2018:3. Stockholm: Arbetsmiljöverket. https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsorsakade-besvar-2018/arbetsorsakade_besvar_2018_rapport.pdf
- Arvidsson M & Johansson S (2017): *Roll och identitet. En socialpsykologisk introduktion*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Asplund J (2002): *Genom huvudet. Problemlösningens socialpsykologi*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Bakker A B & Demerouti E (2007): The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), p 309-328.
- Barab S & Squire K (2004): Design-based research: Putting a stake in the ground. *Journal of The Learning Sciences*, 13(1), 1-14.
- Barbour R (2007): *Doing focus groups* (SAGE Qualitative Research Kit). Los Angeles: SAGE Publications.
- Bauer G & Jenny G (2007): Development, Implementation and Dissemination of Occupational Health Management (OHM): Putting salutogenesis into practice. I McIntyre S & Houdmont J (eds): *Occupational health psychology. European perspectives on research, education and practice* (s 219-250). Castelo de Maia: Portugal; ISMAI
- Bauer G & Jenny G (2013): Salutogenic organizations and change. The concepts behind organizational health intervention research. Springer AG
- Bauman Z (2002): *Det individualiserade sambället*. Göteborg: Daidalos.
- Bell P, Hoadley CM & Linn M (2004): Design-Based Research in Education. I M Linn, E Davis & P Bell (eds): *Internet Environments for Science education*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Berelson B (1952): *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
- Berger PL & Luckmann T (2008/1966): *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

- Bergman A, Rosengren C & Palm K (Kommande, 2020): Gränshanteringsstrategier och digitalisering – utmaningar för organisation och person. I Britt-Inger Keisu (red): *Att arbeta för lika villkor – ett maktperspektiv på arbete och organisationer*. Malmö, Studentlitteratur.
- Bloor M, Frankland J, Thomas M & Robson K (2001): *Focus Groups in Social Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Bolin M (2009): *The importance of organizational characteristics for psychosocial working conditions and health*. Doctoral thesis. Umeå: Department of Sociology, Umeå University.
- Brown A (1992): Design Experiments: Theoretical and Methodological Challenges in Creating Complex Interventions in Classroom Settings. *Journal of the Learning Sciences*, 2(2), 141-178.
- Brydon-Miller M (2008): Ethics and action research: Deepening our commitment to principles of social justice and redefining systems of democratic practice. I Reason P & Bradbury H (eds): *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Bryman A (2008): *Social Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Buch A, Andersen V & Sörensen O H (2009): *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Burrell G & Morgan G (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heineman.
- Burston D (1998): Modes of Authority and Social Character Research. *Social Thought and Research*, 21(1), 231-252.
- Bäcklander G (2019): *Autonomous, yet aligned. Challenges of self-leadership in context*. Doktorsavhandling. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. Institutionen för Industriell ekonomi och organisation.
- Collins A (1992): Toward a design science in education. In E Scanlon & T O'Shea (eds) *New directions in educational technology*. Berlin: Springer Verlag.
- Collins A, Joseph D & Bielaczyc K (2004): Design research: Theoretical and methodological issues. Special Issue on Design-Based Research. *Journal of the Learning Sciences*, 13(1), 15-42.
- Colnerud G (2015): Moral Stress in Teaching Practice. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21(3), 346-360.

- Cregård A, Berntson E & Tengblad S (2016): Organisatorisk komplexitet är också en möjlighet. I Cregård A, Berntson E & Tengblad S (red) (2016): *Att leda i en komplex organisation. Utmaningar och perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. Stockholm: Natur & kultur.
- Cregård A, Berntson E, Tengblad S, Andersson P & Lindgren H (2018): En introduktion till ledarskap och organisatorisk komplexitet. I Cregård A, Berntson E & Tengblad S (red) (2016): *Att leda i en komplex organisation. Utmaningar och perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. Stockholm: Natur & kultur.
- Curtis Breslin, Polzer, Maceachen, Morrongiello & Shannon (2007): Workplace injury or "part of the job"? Towards a gendered understanding of injuries and complaints among young workers. *Social Science & Medicine*, 64(4), 782-793.
- Czarniawska B (2004): *Narratives in Social Research*. London: Sage Publications
- Czarniawska B (2014): *Ute på fältet, Inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur
- Dahlin-Ivanoff S & Holmgren K (2017): *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur
- Davis C S (2017): *Focus groups. Applying communication theory through design, facilitation, and analysis*. New York: Routledge.
- Davis MS (1971): That´s Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology. *Philosophy of Social Science*, 1:309-344.
- DBRC / The Design-Based Research Collective (2003): Design-Based Research: An Emerging Paradigm for Educational Inquiry. (2003). *Educational Researcher*, 32(1), 5-8.
- de Kalinczy F (1996): *Yrkesinspektionen 1890-1948*. Doktorsavhandling. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för Miljöskydd och Arbetsvetenskap.
- de Millán S & Millán S (2004): Hidden meaning of an early loss. The common ground of attachment and social character assessments and their clinical applications. *International Forum of Psychoanalysis*, 13(3), 157-163.
- de Saussure F (1959). *Course in General Linguistics*. New York: McGraw-Hill.
- Dede C (2004): If Design-Based Research is the Answer, What is the Question? A Commentary on Collins, Joseph, and Bielaczyc; diSessa and Cobb; and Fishman, Marx, Blumenthal, Krajcik, and Soloway in the JLS Special Issue on Design-Based Research. *Journal of the Learning Sciences*, 13(1), 105-114.

- Dellve L, Andreasson J, Eriksson A, Strömberg M & Williamsson A (2016): *Nyorientering inom svensk sjukvård: verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling – i praktiken*. Rapport. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. Skolan för teknik och hälsa.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F & Schaufeli WB (2001): The Job Demand Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. Vol 86, 499-512.
- Di Ruggiero E, Cohen J, Cole D & Forman L (2015): Competing conceptualizations of decent work at the intersection of health, social and economic discourses. *Social Science & Medicine*, 133, 120-127.
- Docherty P, Kira M & Shani AB (eds) (2009): *Creating Sustainable Work Systems. Developing social sustainability*. 2nd ed. London: Routledge.
- Dougherty D & Goldstein Hode M (2016): Binary logics and the discursive interpretation of organizational policy: Making meaning of sexual harassment policy. *Human Relations*, 69(8), 1729-1755.
- Ellis C (2004): *The Ethnographic I. A Methodological Novel about Autoethnography*. Walnut Creek, CA USA: AltaMira Press
- Engman C, Lundgren L, Perlman R, Richer B, Råsmalm L, Strempl Y, Östlund E & Hane M (2000): *Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring*. Örebro: Yrkesinspektionen i Örebro.
- Ericsson D (2019): *Myter om metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ericsson U (2010): *Om organiseringen av det regenerativa arbetet. Samtal om roll, process och interaktivt meningsskapande*. Doktorsavhandling. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan. Institutet för Industriell teknik och management.
- Fagerlind Ståhl A, Ståhl C & Smith P (2018): Longitudinal association between psychological demands and burnout for employees experiencing a high versus a low degree of job resources. *BMC Public Health*, 18(1), 1-12.
- Fairclough N (1992): Intertextuality in Critical Discourse Analysis. *Linguistics and Education* 4(3-4)
- Fairclough N (1993): Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: the universities. *Discourse and Society* 4:133-168.
- Fairclough N (1995): *Critical Discourse Analysis: The critical study of language*. London: Longman.
- Fairclough N (2003): *Analyzing Discourse. Textual analysis for social research*. New York: Routledge

- Farmer-Hinton R (2008): Social Capital and College Planning: Students of Color Using School Networks for Support and Guidance. *Education and Urban Society*, 41(1), 127-157.
- Feldt T (1997): The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11(2), 134-147.
- Fenton J (2015): An Analysis of 'Ethical Stress' in Criminal Justice Social Work in Scotland: The Place of Values, *The British Journal of Social Work*, Volume 45, Issue 5, July 2015, Pages 1415–1432.
- Ford C, McNally D & Ford K (2017): Using design-based research in higher education. *Online Learning* 21(3), 50-67.
- Forte (2015): *Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro*. Stockholm: Forte
- Foster R (2017): Social Character: Erich Fromm and the Ideological Glue of Neoliberalism. *Critical Horizons*, 18(1), 1-18.
- Foucault M (1972): *The archaeology of knowledge*. London: Tavistock
- Foucault M (1984): *The Order of Discourse*, in M Shapiro (ed) *The Language of Politics*. Oxford: Blackwell.
- Foucault M (1993/1971): *Diskursens ordning*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Förlag Symposion.
- Foucault M (2008): *Diskursernas kamp. Texter i urval*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Förlag Symposion.
- Foucault M (2010/1961): *Vansinnets historia under den klassiska epoken*. Lund: Arkiv förlag. (I original: Histoire de la folie à l'âge classique, 1961)
- Foucault M (2017/1975): *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. Lund: Arkiv förlag. (I original: Surveiller et punir: Naissance de la prison, 1961)
- Fried A & Fisher C (2016): Moral Stress and Job Burnout Among Frontline Staff Conducting Clinical Research on Affective and Anxiety Disorders. *Professional Psychology: Research and Practice*, 47(3), 171-180.
- Friis Andersen M (2013) När omfavnelser blir till kvaelertag: Hvordan kan arbejdet blive et spørgsmål om liv eller død? i *Nye perspektiver på stress* av Friis Andersen & Brinkmann (red). Aarhus: Forlaget Klim.
- Fromm E & Maccoby M (1970): *Social character in a mexican village. A sociopschoanalytic study*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fromm E (1943): *Flykten från friheten*. Stockholm. Natur och kultur.

- Funk R (1998): Erich Fromm's Concept of Social Character. *Social Thought and Research*, 21(1), 215-229.
- Funk R (2010): Living by the manual: Ego-oriented social character – pathogenic effects of globalization. *International Forum of Psychoanalysis*, 19(2), 84-91.
- Gardell B (1979): *Tjänstemännens arbetsmiljöer. Psyko-social arbetsmiljö och hälsa*. Rapport nr 24. Preliminär rapport. Stockholm: Psykologiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Garfinkel H (1967): *Studies in Ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Geisler M, Berthelsen H & Muhonen T (2019): Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43:1, 1-15.
- Gergen K J (2009): *An invitation to social construction*. 2nd ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Giddens A (1997): *Modernitet och självidentitet. Självet och sambället i den senmoderna epoken*. Göteborg: Daidalos. (I original: *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*, 1991)
- Gill AM & Whedbee K (1997): Rhetoric. I TA Van Dijk (ed): *Discourse studies: A multidisciplinary introduction*. Vol 1:157-193. Thousand Oaks, CA: Sage
- Gioia DA, Schultz M & Corley KG (2000): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1).
- Glaser BG & Strauss AL (1967): *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grant D, Hardy C, Osrick C & Putnam L (eds) (2004): *The SAGE handbook of organizational discourse*. London: Sage Publications Ltd.
- Grant D, Iedema R & Osrick C (2009): Discourse and Critical Management Studies. I Alvesson M, Bridgman T & Willmott H (eds): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford university Press.
- Grey A (1992): Society as destiny – Fromm concept of social character. *Contemporary Psychoanalysis*, 28(2), 344-363.
- Guba EG & Lincoln YS (2005): Paradigmatics, controversies, contradictions, and emerging confluences. I Denzin NK & Lincoln YS (eds): *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications
- HAKuL (2004): *Hållbar hälsa i kommuner och landsting*. Rapporterna finns på <http://ammuppsala.se/projekt/hakul> (mars 2020).

- Hallsten L, Josephson M, & Torgén M (2005): Performance-based self-esteem: a driving force in burnout processes and its assessment. *Arbete & Hälsa* no 2005:4. Stockholm: National Institute for Working Life.
- Hardy C & Phillips N (2002): *Discourse Analysis. Investigating processes of social construction*. Qualitative Research Methods Series. Volume 50. London: Sage Publications Ltd.
- Hassard JS (2012): Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, vol 65(11):1431-1461
- Hellgren J, Sverke M & Näswall K (2008): Changing work roles: new demands and challenges. I Näswall K, Hellgren J & Sverke M (eds) (2008): *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press
- Hennington A, Janz B & Poston R (2011): I'm just burned out: Understanding information system compatibility with personal values and role-based stress in a nursing context. *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1238-1248.
- Hochschild AR (1997): *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt & Co.
- Horlick-Jones T & Prades A (2015): Translating between social worlds of policy and everyday life: The development of a group-based method to support policymaking by exploring behavioural aspects of sustainable consumption. *Public Understanding of Science* (Bristol, England), 24(7), 811-826.
- Hultberg A, Ahlborg G jr, Jonsdottir IH, Winroth J, Corin L och Heimdahl M (2018): *Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder*. ISM-rapport 21. Göteborg: Institutet för stressmedicin.
- Hyllengren P, Nilsson S, Ohlsson A, Kallenberg K, Waaler G & Larsson G (2016): Contextual factors affecting moral stress: A study of military and police officers. *International Journal of Public Leadership*, 12(4), 275-288.
- Härenstam A, Marklund S, Berntson E, Bolin M & Ylander J (2006): *Understanding the Organisational Impact on Working Conditions and health*. Report nr 2006:4 in Work and Health, a scientific report series. Stockholm: National Institute for Working Life.
- Härenstam A, Rydbeck A, Karlkvist M, Waldenström K, Wiklund P & the MOA Research Group (2004): *The Significance of organisation for healthy work. Methods, study design, analysing strategies and empirical results from the MOA-study*. Report nr 2004:13 in *Work and Health*: a scientific report series. Stockholm: National Institute for Working Life.

- Jansen T & Hanssen I (2017): Patient participation: Causing moral stress in psychiatric nursing? *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 31(2), 388-94.
- Johannessen HA, Tynes T, Sterup T (2013): Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress. A 3-year follow-up study of the working population in Norway. *J Occup Environ Med*, 55:605-613.
- Johnson JV & Hall EM (1988): Job strain, workplace support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78:1336-1342.
- Johnson M (2002): The importance of self-attitudes for Type A-B, externality-internality and health status. *Personality and Individual Differences*, 33, 777-789.
- Johnson S (2015): Workplace bullying prevention: A critical discourse analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2384-2392.
- Järvinen P (2007): Action Research is Similar to Design Science. *Quality and Quantity*, 41(1), 37-54.
- Kamberelis G & Dimitriadis G (2013): *Focus groups. From structured interviews to collective conversations*. New York: Routledge
- Karasek R & Theorell T (1990): *Healthy Work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. USA: Basic Books.
- Karasek R (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24:285-308.
- Karlsson T (2014): *Manager and civil servant. Exploring actors' taken-for-granted assumptions in public administration*. Doctoral thesis. Lund: Lund university, Department of Business Administration.
- Katz D & Kahn RL (1978): *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons
- Keskin N, & Kuzu A (2015): Development and Testing of a M-Learning System for the Professional Development of Academics Through Design-Based Action Research. *International Review Of Research In Open And Distance Learning*, 16(1), 193-220.
- Kinman G (2008): Work stressors, health and sense of coherence in UK academic employees. *Educational Psychology*, 28(7), 823-835.
- Kira M & Forslin J (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 76-91.

- Kook, Harel-Shalev & Yuval (2019): Focus groups and the collective construction of meaning: Listening to minority women. *Women's Studies International Forum*, 72, 87-94.
- Krantz G & Östergren P-O (2002): Do common symptoms in women predict long spells of sick absence? A prospective community-based study on Swedish women 40-50 years of age. *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 30:176-183.
- Kristeva J (1966): se Moi T (1986): *The Kristeva Reader*. UK: Blackwell Publishers
- Krueger RA & Casey MA (2000): *Focus groups. A practical guide for applied research*. 3rd ed. London: Sage Publications Ltd.
- Laclau E & Mouffe C (1985): *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*. London: Verso.
- Laing R D (1965): *The divided self*. Harmondsworth: Penguin 1965. (*Det kluwna jaget*. Stockholm: Bonniers, 1968.)
- Languilaire, J-C (2009): *Experiencing work/non-work: Theorising individuals' process of integrating and segmenting work, family, social and private*. Doktorsavhandling. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Lazarus RS & Folkman S (1984): *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lesnovska K, Hollman Frisman G, Hjortswang H, Hjelm K & Börjeson S (2017): Health care as perceived by persons with inflammatory bowel disease - a focus group study. *Journal of Clinical Nursing*, 26(21-22), 3677-3687.
- Lewin K (1946): Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2: 34-46. doi:10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x
- Lindberg P (2006): *The work ability continuum. Epidemiological studies of factors promoting sustainable work ability*. Stockholm: Karolinska Institutet; 2006.
- Lindgren M, Packendorff J & Sergi V (2014): Thrilled by the discourse, suffering through the experience: Emotions in project-based work. *Human Relations*, 67(11), 1383-1412.
- Ljunggren A, Huang Z, Wang F, & Johansson E (2010): Promoting Community Empowerment Among Rural Tibetans in China Using Focus Group Discussions. *Qualitative Health Research*, 20(9), 1183-1191.
- Maccoby, M. (2002). Toward a Science of Social Character. *International Forum of Psychoanalysis*, 11(1), 33-44.

- Maceachen E, Polzer J & Clarke J (2008): "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science & Medicine*, 66(5), 1019-1033.
- Majgaard G, Misfeldt M, & Nielsen J. (2011): How design-based research and action research contribute to the development of a new design for learning. *Designs for Learning*, 4(2), 8-27.
- Marcell AV, Morgan AR, Sanders R, Lunardi N, Pilgrim NA, Jennings JM, Page KR, Loosier PS & Dittus PJ (2017). The Socioecology of Sexual and Reproductive Health Care Use Among Young Urban Minority Males. *Journal of Adolescent Health*, 60(4), 402-410.
- Marx K (2003/1844): De ekonomisk-filosofiska manuskripten. I *Karl Marx. Texter i urval*. Liedmann & Linnell B (red). Stockholm: Ordfront.
- Maslach C & Leiter MP (1999): *Sanningen om utbrändhet. Hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Mayo E (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan
- McDonald P, Townsend K & Wharton A (2013): The legitimization and reproduction of discourse-practice gaps in work-life balance. *Personnel Review*, 42(2), 205-222.
- Meisenhelder T (2006): From character to habitus in sociology. *The Social Science Journal*, 43(1), 55-66.
- Merton R K, Fiske M & Kendall P L (1990/1956): *The Focused Interview. A Manual of Problems and Procedures*. 2nd ed. New York: The Free Press.
- Meyers G L, Jacobsen M & Henderson E (2018): Design-Based Research: Introducing an innovative research methodology to infection prevention and control. *Canadian Journal of Infection Control* Vol 33, Issue 3, 158-164.
- Mintzberg H (1983): *Structures in five*. Englewood: Cliffs Prentice Hall
- Mittelmark M, Sagy S, Eriksson M, Bauer G, Pelikan J, Lindström B, & Espnes G (2017): *The Handbook of Salutogenesis* (1st ed. 2017. ed.). Basel: Springer International Publishing AG Switzerland.
- MOA-projektet (1999): Rapporter finns på <https://www.researchgate.net/>, sök på MOA-projektet.
- Morgan D L (1997): *Focus Groups as Qualitative Research*. 2nd ed. Qualitative Research Methods Series. Volume 16. London: Sage Publications Ltd.
- Morgan D L (2018): *Basic and advanced focus groups*. Los Angeles: SAGE Publications

- Morgan G (1999): *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur
- Nathaniel AK (2006): Moral Reckoning in Nursing. *Western Journal of Nursing Research*, 28(4), 419–438. <https://doi.org/10.1177/0193945905284727>
- Nelson EC, Batalden P, Mohr JJ, Plume SK (1998): Building a quality future. *Frontiers of Health Services Management*, 15:1:3-32.
- Nilsson M (2017): *Salutogenic Resources in the Everyday Lives of Teachers. Promoting workplace learning and well-being*. Doctoral thesis. Lund: Lund University, Faculty of Medicine.
- Nippert-Eng CE (1996): *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*. Chicago: University of Chicago Press
- Ortmeyer D (2002): Clinical Relevance of Social Character and Social Unconscious. *International Forum of Psychoanalysis*, 11(1), 4-9.
- Ospina S, Dodge J, Foldy EG & Hofmann-Pinilla A (2008): Taking the action turn: Lessons from bringing participation to qualitative research. I Reason P & Bradbury H (eds): *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Pahkin K, Väänänen A, Koskinen A, Bergbom B & Kouvonen A (2011): Organizational Change and Employees' Mental Health: The Protective Role of Sense of Coherence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(2), 118-123.
- Palm K & Eriksson A: (2018). Understanding salutogenic approaches to managing intensive work: Experiences from three Swedish companies. *Work* (Reading, Mass.), 61(4), 627-637.
- Palmer RE (1969): *Hermeneutics*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Parker I (1990): Discourse: Definitions and contradictions. *Journal of Philosophical Psychology*, vol 3: Issue 2-3.
- Peiro J M (2008): Stress and coping at work: new research trends and their implication for practice. I Näswall K, Hellgren J & Sverke M (eds) (2008): *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press
- Perski A (2003): Om stress, utbrändhet och vägar tillbaka till hälsa. I Theorell T (red) (2003): *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Persson A (2012): *Ritualisering och sårbarhet: Ansikte mot ansikte med Goffmans perspektiv på social interaktion*. Malmö: Liber

- Phillips N & Hardy C (2002): *Discourse Analysis. Investigating processes of social construction*. Qualitative Research Methods Series. Volume 50. London: Sage Publications Ltd.
- Polkinghorne DE (1987): *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Popper K (1959): *The Logic of Scientific Discovery*. New York: Basic
- Potter J & Hepburn A (2007): Discursive constructionism. In Holstein J A & Gubrium J F (eds) (2008): *Handbook of constructionist research*. New York: Guildford Publications.
- Potter J & Wetherell M (1987): *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage Publications Ltd.
- Price A, Mansfield C, & Mcconney A (2012): Considering 'teacher resilience' from critical discourse and labour process theory perspectives. *British Journal of Sociology of Education*, 33(1), 81-95.
- Prichard C, Jones D & Stablein R (2004): *Doing research in organizational Discourse: The importance of researcher context*. I Grant, Hardy, Oswick & Putnam (eds): The SAGE Handbook of organizational discourse. London: SAGE publications.
- Puchta C & Potter J (2004): *Focus Group Practice*. London: Sage publications Ltd
- Reason P & Bradbury H (2001) (eds): *The Handbook of Action Research*. London: SAGE Publications.
- Reason P & Bradbury H (2008) (eds): *The SAGE Handbook of Action Research. Participative inquiry and practice*. 2nd ed. London: SAGE Publications
- Reeves T (2006): Design research from a technology perspective. I Akker JVD, Gravemeijer K, McKenney S & Nieveen N (eds): *Educational design research*. New York: Routledge.
- Reeves T, Herrington J & Oliver R (2005): Design research: A socially responsible approach to instructional technology research in higher education. *Journal of Computing in Higher Education*, 16(2), 96-115.
- Reknes I, Einarsen S, Knardahl S & Lau B (2014): The prospective relationship between role stressors and new cases of self-reported workplace bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(1), 45-52.
- Ricoeur (1991): *From text to action*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Roetlisberger F & Dickson W (1964/1939): *Management and the Worker*. New York: J Wiley & Sons.

- Romeike K, Abidi L, Lechner L & Oenema A (2016): Similarities and differences in underlying beliefs of socio-cognitive factors related to diet and physical activity in lower-educated Dutch, Turkish, and Moroccan adults in the Netherlands: A focus group study. *BMC Public Health*, 16(1), 1-15.
- Rosa H (2014): *Acceleration, modernitet och identitet: tre essäer*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.
- Rostila M (2008): The Swedish labour market in the 1990s: The very last of the healthy jobs? *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36:126-134.
- Runsten O & Werr A (2016): *Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Rydén L (2008): *The workers the work environment discourse forgot – a critical analysis of the official psychosocial work environment discourse in Sweden*. Magisteruppsats, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Rydén L (2015a): *Att förstå och bedöma organisatoriska arbetsmiljörisker – och bli en attraktiv arbetsgivare*. Kommunförbundet Skåne. Forskning och Innovation. Rapport nr 1.
- Rydén L (2015b): *Komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem*. Dösjebro: Ellerr konsult.
- Sandström A (2010): *Neurocognitive and endocrine dysfunction in women with exhaustion syndrome*. Doctoral Thesis. Umeå University Medical Dissertations, New Series No 1379.
- Schaufeli WB & Bakker AB (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25:293-315.
- SFS 1889:19 Lag angående skydd mot yrkesfara.
- SFS 1912:206 Lag om arbetarskydd
- Shotter J (1993): *Conversational Realities. Constructing Life through Language*. London: SAGE Publications Ltd.
- Siegrist J (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1:27-41.
- Silfverberg G (2005): *Praktisk klokhet. Om dialogens och dygdens betydelse för yrkesskicklighet och socialpolitik*. FoU Skåne. Skriftserie 2005:5. Lund: Kommunförbundet Skåne.
- Silverman D (2006): *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage Publications Ltd.

- Snowden D & Boone ME (2007): A leader's framework for decision making: Wise executives tailor their approach to fit the complexity of the circumstances they face. *Harvard Business Review*: HBR, 85(11), 68-76.
- SOU 1976:2 *Bakgrund till förslag om arbetsmiljölag*. Bilaga 1 till Arbetsmiljöutredningens betänkande. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SOU 1976:3 *Rapporter i psykosociala frågor*. Bilaga 2 till Arbetsmiljöutredningens betänkande. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- St Jean S (2016): Lessons from the Late Erich Fromm. Novel Ideas for Social Work Theory and Practice That Were Ahead of Their Time. *Canadian Social Work Review / Revue Canadienne De Service Social*, 33(2), 255-272.
- Stake R (2005): Qualitative case studies. I Denzin NK & Lincoln YS (eds): *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Steel P & König CJ (2006): Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31:889-913.
- Stewart DW, Shamdasani PN & Rook DW (2007): *Focus Groups. Theory and Practice*. 2nd ed. Applied Social Research Methods Series, Volume 20. London: Sage Publications Ltd.
- Svartengren M, Stoetzer U, Parmasund M, Eriksson T, Stöllman Å & Vingård E (2013): *Hälsa och framtid i kommuner och landsting. Ett forskningsprojekt om friska organisationer*. Rapport nr 2013:1. Centrum för Arbets- och miljömedicins rapportserie. Stockholm.
- Svensson P (2019): *Diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur
- Taylor C (1989): *Sources of the Self*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor FW (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Theorell T (2006): New directions for psychosocial work environment research. *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 34:113-115.
- Thomassen OJ (2013): *Integritet som arbetslivsfenomen*. Avhandling nr 1634 vid Det medisinske fakultet, Universitetet i Oslo. Oslo: Akademika forlag
- Thorsrud E & Emery FE (1969): *Medinflytande och engagemang i arbetet. Norska försök med självstyrande grupper*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.
- Thunman E (2011): Sjuk av självförverkligande. Individerna i det nya arbetslivet. *Arbetsliv i omvandling*. Nr 1, 2011. Vetenskaplig skriftserie från Linnéuniversitetet, Växjö.

- Thunman E (2016): Coping with Moral Stress in the Swedish Public Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 59-77.
- Trist E & Bamforth K (1951): Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting: An Examination of the Psychological Situation and defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of a Work System. *Human Relations*, 1951, 4:3.
- Tsoukas H & Chia R (2002): On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13(5): 567-582
- Waldenström K & Härenstam A (2006): *Hur skapas bra arbetsförhållanden? En studie av strategier hos chefer och anställda*. Rapport från Arbets- och miljömedicin, 2006/5. Centrum för folkhälsa. Stockholm: Stockholms läns landsting.
- Waldenström K & Härenstam A (2008): Does the job demand control model correspond to externally assessed demands and control for both women and men? *Scandinavian Journal of Public Health*, vol. 36:242-249.
- van Dijk TA (1993): Principles of Critical Discourse Analysis, *Discourse & Society*, 4(2), pp. 249–283.
- Wang F & Hannafin M (2005): Design-based research and technology-enhanced learning environments. *Educational Technology Research and Development*, 53(4), 5-23.
- Watson T (1994): *In Search of Management*. London: Routledge
- Watson T (2006): *Organising and managing work*. 2nd ed. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Weick K (1979): *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick K (1995): *Sensemaking in organizations*. A Sage Publications Series: Foundations for organizational science. London: SAGE Publications Ltd.
- Widmark M (2005): *Det nya arbetslivet – En explorativ studie som jämför två dominerande psykosociala arbetsmiljömodeller med aktuell arbetsmiljöproblematik och organisationsförhållanden*. Stressforskningsrapport Nr 315. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin, IPM.
- Wiegand DL & Funk M (2012): Consequences of clinical situations that cause critical care nurses to experience moral distress. *Nursing Ethics*.19 (4) 479-487.
- Wiklund P (2007): *Kampen för människovärdet. Om identitet i ett föränderligt arbetsliv*. Doktorsavhandling, Stockholm: Karolinska Institutet.

- Wikström E & Dellve L (2018): Kommunikation för att hantera komplexitet i chefsarbetet. I Cregård A, Berntson E & Tengblad S (red) (2016): *Att leda i en komplex organisation. Utmaningar och perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. Stockholm: Natur & kultur.
- Willig C (2013): *Introducing qualitative research in psychology*. Maidenhead, UK: Open University Press
- Wodak R & Meyer M (2009): Critical discourse analysis: history, agenda, theory and methodology. I Wodak R & Meyer M (eds) (2009): *Methods of critical discourse analysis*. London: SAGE Publications.
- Vogt K, Jenny G & Bauer G (2013): Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), E1-E8.
- Wray-Bliss E (2009): Ethics. Critique, ambivalence and infinite responsibilities (unmet). I Alvesson M, Bridgman T & Willmott H (eds): *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford university Press.
- Vroom V (1964): *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zohar D & Polachek T (2014): Discourse-Based Intervention for Modifying Supervisory Communication as Leverage for Safety Climate and Performance Improvement: A Randomized Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113-124.

Figurförteckning

Kapitel 4: Att utforska en ansats och att utveckla en modell

Figur 1: De fyra stegen i designbaserad forskning (Källa: Reeves, 2006)

Figur 2: DBR:s fyra steg i den aktuella studien (baserad på Reeves, 2006)

Figur 3: Översiktlig bild av innehåll och resultat Steg 3/Cykel 1–3

Kapitel 6: Modell för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats

Figur 4: De tio stegen i modellen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö med en diskursiv ansats – översiktlig bild

Kapitel 16: Avhandlingens bidrag

Figur 5: Den designbaserade forskningsprocessens fyra steg i den här studien

Figur 6: Schematisk bild över den diskursiva ansatsen för att bedöma organisatorisk arbetsmiljö

Bilagor

Bilaga 1: Diskursiv skyddsron I

Bilaga 2: Diskursiv skyddsron II

Bilaga 3: Bedömningsmall

Bilaga 4: Empiriskt material: Kommunal F–9 skola

Bilaga 1: Diskursiv skyddsron I

Om arbetsmaterialet

Det finns olika sätt att analysera och bedöma den organisatoriska arbetsmiljön. Ett av de sätt jag använt i många år är att ställa mig tre frågor om en arbetsplats:

- Kommer de berörda till tals?
- Kommer de till sin rätt?
- Kommer de till rätta med sina verksamhetsproblem?

Att vara en del av en bra verksamhet – en verksamhet man kan vara stolt över – är grunden för en bra arbetsmiljö. Om verksamheten inte fungerar hjälper det föga med fruktkorgar, friskvårdstimmar, påkostade planerings-/utvecklingsdagar eller ens en hög lön. Grunden för det här materialet är således att *arbetsmiljöfrågor är detsamma som verksamhetsfrågor*.

Får man till en bra verksamhet – där man använder de resurser som finns så bra man kan – då kan chefer och medarbetare också svara ja på de tre frågorna. Då är chansen god att det inte bara är en bra verksamhet, utan även en bra arbetsmiljö med stolta medarbetare.

På de följande sidorna beskriver jag lite mer ingående vad jag menar med de tre aspekterna på en god organisatorisk arbetsmiljö. Tanken är man ska kunna ta ett tema i taget och använda texterna som underlag för att starta en diskussion om hur man har det på just sin arbetsplats eller som ett stöd i arbetet med att bedöma någon annans arbetsmiljö.

TEMA 1: Att komma till tals

Med *att komma till tals* menas inte att ”bara” få säga sitt utan att det som sägs tas på allvar. Att bli tagen på allvar innebär inte att få som man vill. Det innebär att det som sägs diskuteras, konfronteras, kompletteras, nyanseras, fördjupas och så vidare. Då har man kommit till tals. Man har fått sagt det man velat och andra har lyssnat och diskuterat det. Andra aspekter vägde tyngre, så det blev kanske inte som man skulle vilja men då vet man både det och varför. Det visar i alla fall att man blir tagen på allvar när man försöker göra andra uppmärksamma på hur man ser på saker och ting. Det finns därför mening i att göra det även nästa gång man vill ta upp något som man ser som viktigt.

Att inte komma till tals innebär att man riskerar att marginaliseras; att bli någon som inte räknas eller inte ses som viktigt; att man riskerar att bli ”en sån som” har gett upp och tystnat, en som inte står upp för sin kunskap, sin professionella heder eller sina kunder. Att hamna i en situation där man ”blir någon man inte vill vara” är ohälsosamt. Det visar sig i minskad arbetsglädje och minskat engagemang. Det visar sig i en allt tystare arbetsplats med allt mindre engagerade, mindre kreativa och mindre produktiva medarbetare. Det visar sig i ökad oro och sömnsvårigheter. Det visar sig ofta genom ett allmänt missnöje och det visar sig så småningom i ökad personalomsättning och/eller i sjukskrivningsstatistiken.

Om man inte kommer till tals uppstår frustration. Om inte man kan komma till rätta med det som frustrerar riskerar man att hamna i en av två situationer. Antingen kan man välja att tystna eftersom man ändå inte tycker att det är någon idé att ens försöka. Kanske för att det är en för stor personlig ansträngning eller kanske för att det krävs mer tid och andra sorters diskussioner än de man gemensamt förmår. Risker är överhängande att man börjar känna sig feg och mesig och som en som inte står upp för vare sig själv eller sitt professionella kunnande. I förlängningen riskerar man att känna sig som ett offer för omständigheterna utan någon egentlig makt över sina handlingar.

Man kan också välja att fortsätta att försöka uppmärksamma sin omgivning på det man vill ha sagt. Den risk man löper då är att bli ansedd som gnällig, tjatig eller ”besvärlig”. Det man försöker säga men också man själv som medarbetare riskerar att marginaliseras; man blir någon de andra inte behöver ta hänsyn till eller lyssna på.

Om man inte förmår uppmärksamma andra på de problem eller möjligheter man ser lär man inte komma till rätta med problemen, ej heller lär man känna att man har kommit till sin rätt. Att komma till tals är därför grundläggande både för den organisatoriska arbetsmiljön och för verksamhetens utveckling.

- Känner du att det finns verksamhetsfrågor som du och dina kollegor behöver prata mer om?

TEMA 2: Att komma till sin rätt

Med *att komma till sin rätt* menar jag inte bara den enskilde personen utan även gruppen, arbetsplatsen eller verksamheten i stort. Att känna att de resurser – tid, engagemang, kunskap, kreativitet, nyfikenhet, samverkanspotentialer med mera – som finns tas tillvara är att komma till sin rätt. Att syssla med sådant man ser som meningslöst eller som man i varje fall inte ser någon mening med i förhållande till det uppdrag eller de kunder verksamheten är till för, är att inte komma till sin rätt.

Att inte komma till sin rätt leder till frustration. Om man inte får till en förändring så kan man välja att antingen ge upp och inse att det finns förlorade potentialer i verksamheten *eller* så kan man tänka att man behöver kompensera för de brister som finns och jobba än hårdare, hinna med både det som är ”meningslöst/slöseri med resurser” och det som man ser som viktigt för att känna att man har gjort ett bra jobb.

Båda strategierna har risker för den enskilde såväl som för verksamheten. I botten av båda situationerna ligger dock en känsla av att inte kunna göra sig förstådd. Kanske till och med att känna sig ensam och övergiven i sin ambition att leverera ”bra verksamhet”. Det är lätt att se det farliga i strategin att arbeta mycket. Det är också relativt lätt att ta till åtgärder för att minska arbetsinsatsen; någon ser till att prioritera bland arbetsuppgifterna, att man går hem när arbetstiden är slut, att man arbetar deltid för att kunna återhämta sig och så vidare.

Om problemet är arbetsbelastning är dessa åtgärder fullt relevanta. Om problemet däremot är att man inte kommer till tals eller att man inte tycker att resurserna används väl, finns det risk för att problemen förvärras. Nu blir det ju ännu mindre som blir gjort, än mindre tid att göra det som behöver göras, ännu färre möjligheter att komma till tals eller komma till rätta med det man ser som angeläget att åstadkomma. Att inte kunna skilja på stress på grund av arbetsbelastning och tempo och stress på grund av frustration över dålig organisering kan således leda till att man, i god tro och i all välmening, förvärrar situationen.

- Känner du att du och dina kollegor kan stå för hur de resurser som finns används? Att de tas väl tillvara?

TEMA 3: Att komma till rätta med sina verksamhetsproblem

Att ha problem i en verksamhet kan räknas till det positiva med arbetet: att få sig en utmaning, att få använda sin problemlösningsförmåga, att känna att man har klarat av en svårighet. Så länge *man kommer till rätta med* sina verksamhetsproblem bidrar svårigheterna inte till en dålig arbetsmiljö, snarare tvärtom.

En verksamhet som inte kommer till rätta med sina problem kännetecknas ofta av att man pratar om samma problem under en längre tid utan att egentligen komma framåt. Även om man kommer till tals och alla inblandade kan komma överens om att det finns problem i verksamheten kan det hända att man inte förmår göra något åt dem. Det kan bero på hur man formulerar problemet.

Exempel 1): Om man definierar problemen så att de endast kan lösas med en ny regering eller ny lagstiftning så är det sannolikt så att man inte kan komma till rätta med problemet, i alla fall inte innan nästa val och framförallt inte av egen kraft.

Exempel 2): Om man definierar problemen som om de är resultaten av personliga tillkortakommanden – till exempel i termer av: *om bara Anita vore lite mindre gnällig, om Bengt bara vore lite mindre ambitiös, om Catarina bara lärde sig att sätta gränser* – blir de relevanta åtgärderna att ”rätta till” deras personligheter. Det är sällan framgångsrikt och dessutom kränkande för den som ska ”korrigeras”.

Genom att ta alla frustrationer på allvar – antingen genom att diskutera det rimliga i olika idéer och önskemål eller genom att faktiskt göra annorlunda så att frustrationerna minskar – kan alla hjälpas åt för att få till en bra verksamhet och därmed en god arbetsmiljö med de resurser som finns. Då kan man ta vara på den makt man trots allt har över den gemensamma arbetsmiljön/verksamheten.

Om man har pratat om samma problem på samma sätt under flera år kan det behövas hjälp att pröva andra resonemang och formuleringar för att förstå verksamheten och dess problem så att andra lösningar blir möjliga. Annars lär samma resonemang återkomma hela tiden tills de berörda tröttnar på det. Risken är då att problemen – istället för att lösas – ”försvinner” genom att det inte pratas om dem längre.

- Känner du att du och dina kollegor kommer till rätta med era verksamhetsproblem? Eller känns det mest som om ni ältar samma saker hela tiden och att hoppet om att få till vettiga lösningar blir allt mer avlägset?

Bilaga 2: Diskursiv skyddsron II

Diskursiv skyddsron II är ett arbetsmaterial som arbetats fram i samarbete med Finansförbundet. Det har prövats inom ramen för forskningsprojektet och är tänkt att användas som underlag för diskussioner om organisatorisk arbetsmiljö. Materialet är under utveckling och nya versioner lär komma framöver.

Introduktion

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

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

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

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

Två huvudteman finns i materialet. De är:

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

Organiserandet och verksamheten I

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

Grundfrågorna är:

- Är de sätt man väljer att organisera verksamheten på anpassade för att klara de uppgifter och utmaningar man möter?
- Underlättar organiserandet att göra ett väl utfört arbete?

Exempel³: Om arbetet kännetecknas av en hög grad av komplexitet, där varje uppgift behöver behandlas unikt, där man aldrig säkert kan säga att om man gör A så händer B, eller där förutsättningarna hela tiden ändras, så är exempelvis en renodlad regelstyrning dåligt anpassad för att styra verksamheten. Regelstyrning (rutiner, processer, standarder med mera) lämpar sig däremot väl om omvärlden är stabil, arbetet är någorlunda förutsägbart och det finns återkommande arbetsuppgifter som ska behandlas likartat. I det senare fallet är regelverket oftast ett stöd för att göra ett gott arbete. I det första kan det i vissa fall bli ett hinder och därigenom skapa frustration.

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

³ Det finns många andra saker som kan vara viktiga för att definiera ett arbetes karaktär. Detta är endast ett exempel. Vill man fördjupa sig i förutsättningarna för olika sorters arbete finns det till exempel massor av forskning och böcker som är fokuserade på olika sorters arbeten och vad som kännetecknar dem.

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

Organiserandet och verksamheten II

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

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

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

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

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

Organiserandet och människan I

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

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

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

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

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

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

Frågor man kan ställa sig är:

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

Organiserandet och människan II

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

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

Frågor man kan ställa sig är:

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

Bilaga 3: Bedömningsmall

UNDERSÖKA

Hur formuleras situationen?	Diskurser?	Arbets karaktär?
Vad pratar man om? Vad pratar man inte om? Vad är det som frustrerar? Vad är det som skapar energi, arbetsglädje, engagemang?	Vilka tankefigurer gör det rimligt att 1) säga det som sägs 2) göra det som görs (beskrivs), 3) ställa de krav och förväntningar som anges osv.	Vad är det för sorts arbete som bedrivs? Exempelvis: Regelstyrt? Tidsstyrt? Bedömningsbaserat? Samarbetsinriktat? Självständigt? Beroende/oberoende? Komplex? Människonära? Dygnet-runt? osv

ANALYSERA: Diskurserna

Lösningar om diskurs "X" får bestämma?	Lösningar om diskurs "Y" får bestämma?	Hur samverkar diskurserna?
Vilken sorts lösningar blir rimliga om diskurs X får bestämma lösningen på de problem som anges?	Vilken sorts lösningar blir rimliga om diskurs Y får bestämma lösningen på de problem som anges?	Stärker, motverkar, krockar eller kompletterar de varandra?

ANALYSERA: Förmågan att göra ett väl utfört arbete

Bidrar lösningarna till att det blir enklare eller svårare att göra ett väl utfört arbete?	Vad gör lösningarna med medarbetarnas kompetens?	Vad gör lösningarna med chefens situation?
<p>Bidrar lösningarna till trygghet i beslutsfattandet för var och en i sin situation? Är organiseringsprinciperna (diskurserna) lämpliga för alla arbetsuppgifter eller är de anpassade för vissa men inte för andra? Kanske de till och med försvårar att göra ett bra arbete? Vad är ett bra arbete enligt de olika diskurserna? Är det samma sak eller skiljer det sig åt?</p>	<p>Tas kompetens tillvara? Utvecklas och stärks den? Vilken sorts kompetens förstärks? Exempelvis bedömningsförmåga, regelföljande, samarbetsförmåga, kreativitet. Hur påverkar lösningarna den gemensamma förmågan att klara verksamhetens uppgifter och utmaningar på kort respektive lång sikt?</p>	<p>Är de krav och förväntningar som ställs på cheferna rimliga och realistiska? Hur förutsätts chefen vara (auktoritär, allkunnig, ständigt närvarande, partner, förälder, trädgårdsmästare... etcetera) och vad gör det med bilden av hur en medarbetare ska vara? Är det rimligt och önskvärt? Är det förenligt med andra diskurser om hur medarbetare förutsätts vara eller ser på sig själva? Är det förenligt med arbetets karaktär?</p>

ANALYSERA: Existentiella konsekvenser

Hur ser den organisatoriska idealkaraktären ut?	Hur låter tilltalet i organisationen?	Vilka självbilder ges uttryck för?
<p>Med den organisatoriska idealkaraktären avses den önskade "form" som de organiserande diskurserna tillsammans skapar åt de berörda - hur förutsätts de berörda vara för att passa in i organiserandet? Förutsätts de exempelvis vara passiva eller aktiva? Förutsätts de kunna svara på frågor om de överväganden och val de gör? Är det skillnad på idealkaraktären för olika grupper, exempelvis chefer och medarbetare? Är de förenliga?</p>	<p>Tilltalet i en organisation påverkas ofta starkt av den organisatoriska idealkaraktären, men det behöver inte vara samma. Man kan exempelvis genom idealkaraktären tilltalas som en "kugge" men i det dagliga arbetet, i mötet med kollegor och andra tilltalas som en partner i att få verksamheten att fungera. Vad är det för diskurs som styr det direkta tilltalet? Skiljer det sig från det tilltal som är förenligt med den organisatoriska idealkaraktären? På vilket sätt skiljer det sig?</p>	<p>I en fokusgrupp framkommer ofta flera olika "idealkaraktärer". En genom organiserandet och en genom tilltalet som nämns här intill, men det kan även framkomma andra berättelser om de berörda. Det kan vara en berättelse om hur man vill/bör vara som professionell, kollega, medarbetare, medborgare, medmänniska. Hur låter de här berättelserna och hur förhåller de sig till den organisatoriska idealkaraktären, det direkta tilltalet och arbetets karaktär? Är de förenliga eller motstridiga?</p>

BEDÖMA

Bedömning	Vad vill du säga?	Hur kan det sägas?
Vad anser du som bedömare om den organisatoriska/diskursiva arbetsmiljön? Vad är sunt och varför? Vad är mindre sunt och varför? Vilka diskurser behöver utmanas och vilka behöver stärkas?	Vad skulle du vilja säga till de berörda? Vilka diskurser vill du uppmärksamma, stärka, problematisera, introducera...? På vilka grunder?	Går det att säga direkt eller behöver du hitta en brygga mellan de dominerande diskurserna och det du vill uppmärksamma arbetsplatsen på? Mot vad kan du ta spjörn i dina resonemang? Forskning? Förestående utmaningar? Interna riktlinjer? Finns det analogier eller metaforer som skulle kunna underlätta?

Sammanfattande bedömningshjälp

<p>Varje arbetsplats har sin egen unika sammansättning av diskurser och vilka konsekvenser de får för verksamheten, medarbetarna och chefen. Bedömningarna kan därför formuleras på väldigt många olika sätt. Här återfinns i sammandrag några baserade på avhandlingens resultat.</p>	<p>De tre sammanfattande frågorna för att identifiera frustration på grund av dålig organisering respektive identifiera vad som bidrar till en sund organisatorisk arbetsmiljö:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommer man till tals? • Kommer man till sin rätt? • Kommer man till rätta med verksamhetens problem? <p>Diskursivt genererade situationer såsom när diskurserna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • marginaliserar: att inte räknas • bestämmer vad som får sägas: att inte komma till tals • är motstridiga: att inte kunna försvara sig • avpersonifierar: att endast tilltalas som funktion och inte som person • blockerar handling: att inte kunna agera i enlighet med sitt kunskapsområde • blockerar lösningar: att inte komma till rätta med sina verksamhetsproblem <p>Vad "gör" diskurserna med verksamheten och de som berörs?</p> <p>Blir det lättare eller svårare att göra ett bra arbete? Stärker organiserandet förmågan att fatta beslut med någorlunda trygghet? Bidrar organiserandet till att rita kartan över det (föränderliga och komplexa) organisatoriska landskapet?</p> <p>Hur förutsätts chefer och medarbetare vara för att passa in i det organiserande som präglar arbetsplatsen? Är det önskvärt? Är det rimligt? Är det förenligt med arbetets karaktär och de självbilder som de berörda ger uttryck för?</p> <p>Vilka konsekvenser får ovanstående på kort respektive lång sikt för den individuella såväl som den kollektiva förmågan att klara verksamhetens utmaningar?</p>	<p>GLÖM INTE! Det är lika viktigt att beskriva och bedöma det som fungerar väl, vad man som bedömare tycker är sunt i organiserandet och varför. Vad är det som gör att man kommer till tals, kommer till sin rätt och kommer till rätta med verksamhetens problem? Vad är det som underlättar att göra ett väl utfört arbete? Vad bidrar till att man kan känna sig någorlunda trygg med de beslut man fattar? Vad är det för tilltal som bidrar till att skapa en organisatorisk idealkaraktär som stämmer med arbetets karaktär och de utmaningar verksamheten står inför och som samtidigt hedrar de berörda?</p>
--	--	--

Bilaga 4: Empiriskt material: Kommunal F–9-skola

Stressigt och utvecklande

Det första som dyker upp är att det periodvis är mycket stressigt. Det är jättemycket att göra under vissa perioder. Nu har vi precis lämnat en period och är på väg in i nästa. Hur perioderna infaller är lite olika beroende på vilken enhet man tillhör, men det gemensamma är att det finns ett antal perioder som är tuffare än andra: terminsstart, utvecklingssamtal, föräldramöten, dokumentation/IUP, betyg.

På den här skolan händer det mycket hela tiden. Som det här med nya lärplattformen. Det måste göras nu, det måste gå fort att införa och kan inte dra ut på tiden. Då måste något annat prioriteras ner. Det brukar bli planeringstiden som försvinner och det får man lida för sen. Att det är mycket nya saker gör också att man inte alltid hinner reflektera ordentligt innan. Det kastas in saker men det plockas aldrig bort nåt. Vi löser det men det är inte alltid man är nöjd med lösningen.

Å andra sidan är det ju roligt när det händer saker. När både man själv och verksamheten utvecklas. Det behöver inte vara negativt, men det blir mycket och kanske inte alltid så bra och genomtänkt som man skulle vilja. Det kommer ständigt nya saker. En del från ledningen, en del från politikerna (?). Och det är inte bara skolledningen som tar initiativ, det gör ju vi också. Det är ju roligt att utveckla verksamheten. Det är bara att det kan bli för mycket och det kräver ett ständigt prioriterande. Vad är viktigast just nu?

Omplanering snarare än planering

Det är ett ständigt omplanerande. Vi arbetar allt mer mot nätet men ibland är det otillgängligt. Vad ska man göra då? Alltid ha två planeringar? Det skapar stress och frustration. Det är likadant med personalfrånvaron. Man kommer till skolan och tänker: så här ska

det bli. Och sedan tänkte man: Nähä. Det går inte. Någon är sjuk och så får man ingen vikarie. Eller så får man rycka in som rastvakt. Då får man planera om eller använda tiden till att hitta lösningar. Vi täcker upp och planerar om.

Personalomsättningen påverkar också arbetet. Att hela tiden få nya kollegor. Det tar tid att lära känna varandra och forma gruppen. Det tar tid att få ihop ett arbetslag: vilka roller man har och att prata ihop sig. En fungerande arbetsgrupp är tung att behöva bryta upp. De nya kollegorna kommer ju oftast i terminsstarten när det är som mest att göra och då är det svårt att hinna med en vettig introduktion. Det är så fullt med annat. Å andra sidan har det sina fördelar att få nya kollegor. Att det kommer in någon som utmanar en och som tvingar en att tänka nytt. Ett alltför stabilt arbetslag är inget bra det heller. Det är ju oftast inte mer än en gång om året man byter kollegor och då bara om någon slutar. Det är ju naturligt att några försvinner och andra kommer till.

Planeringstid blir sällan planeringstid. Det är elever som knackar på, kollegor som frågar saker, föräldrakontakter, andra aktiviteter (utöver lektionerna) som ska planeras, fokusgrupper och annat som ska göras och då är det den tiden som finns. Det innebär att man får komma tidigare, arbeta senare eller göra det hemma. Man får eller åtar sig uppgifter som sedan växer. Uppgifter läggs på utan att det kompenseras eller avsätts tid. Ta till exempel Mattelyftet. Det står att det kräver cirka 30 timmar per termin. Var ska de tas? Det har vi inte fått svar på än och då har halva terminen redan gått.

Det finns många exempel på uppgifter som ska göras men som det inte diskuteras när det ska genomföras och hur mycket tid det får ta. Vad ingår i lärarrollen? Vad är egen utveckling? Vad förväntas – hur mycket tid kan/ska läggas på det här? Hur ska man prioritera? Det är nog huvudfrågan: Hur och vad ska prioriteras? Det blir ju

aldrig som man tänkt sig så det är ett ständigt omplanerande och hittande av lösningar. Flexibel och kreativ är nog huvudorden för att beskriva och klara läraryrket. Att ständigt tvingas improvisera och hitta snabba lösningar. Det är ju inte så man vill arbeta direkt; att plocka fram saker ur bakfickan.

Isolerade öar

Ibland känns det som om vi är isolerade öar. Det skulle vara bra med mer av samarbete mellan enheterna. Ta ämnena till exempel. Vi är fyra matte/NO- lärare för de äldre, men vi träffas väldigt sällan. Vi är fyra och har tre olika arbetsrum. Det finns inte mycket tid till att träffas heller. Det finns inga naturliga mötesplatser och inte många schemalagda träffar per termin. Vi har inga gemensamma arbetsrum. Det blir ingen utveckling. När det gäller ämnena så har man inte så stort utbyte av kollegor med andra ämnen. Det kan gälla enkla frågor eller tips av andra slag. Vi är ju olika bra på olika saker. En del NO-lärare kan kemi jättebra och andra biologi. Pratar man med varandra kan man ju använda sig av allas kompetenser mer naturligt.

Ett problem är tidspressen och att det inte finns utlagd tid för samarbete. Då får man ta av annan tid. Även om det inte tar så mycket tid så blir det ett extra moment och alla kanske inte vill. I år har vi både kollegiehandledning och ämnesintegrering. Gärna mer samarbete, men nu har vi i alla fall startat. Det skulle vara jättebra med mer samarbete mellan enheterna också. Och då inte genom några fåniga team-buildingsövningar, utan SOM EN VUXEN PEDAGOG PRATA MED EN ANNAN VUXEN PEDAGOG om kursplanen – vad vill vi med den? Som sagt, gärna integrering, men det finns ingen tid. Det gäller för övrigt inte bara integreringen.

Att ta kontakt kräver ett initiativ. Det tar tid, men på sikt skulle det nog spara tid, ge bättre kvalitet och underlätta både för elever och lärare. Det finns till exempel flera mål som NO, Idrott och

hemkunskap kan samarbeta om, såsom kost och hälsa och kroppen. Det behövs om vi ska hinna igenom hela skolplanen, men också så ungarna inte tror att det är olika sorters kolhydrater vi pratar om i de olika ämnena. De tre ämnena har mycket gemensamt så det samarbetet skulle kunna utvecklas.

Det är ju som vi sa tidigare, det händer mycket på skolan och det går fort. Det är många idéer och direktiv som ramlar över en. Ta till exempel Flippade. Först lät det väldigt avancerat och det kändes som vi inte hade de tekniska förutsättningarna för att få det att fungera, även om det lät spännande. Men när vi återkom efter sommaren hade det tonats ner lite, eller presenterades på ett annat sätt så det kändes hanterbart och inte behövde vara så avancerat. Ibland får man ta det lite lugnare även om man är positiv. Då är det lättare att köpa det också. Sedan är kanske inte alla lika engagerade i att förändra.

Saknar det gemensamma arbetet

Vi verkar så negativa men det positiva överväger. Hade man inte trivts så hade man slutat. En sak som gör jobbet kul är att känna att det är *vi i arbetslaget*. När det blir *vi-dom* då blir det jobbigt. När arbetsgruppen blir stabil så stärks *vi:et*. Då orkar man mycket mer. *Vi-känslan* kommer när man har gått igenom en del konflikter tillsammans och tagit några strider. Att ta en strid gör ju att man lär känna varandra och hur man tänker och tycker. Då slipper man "jag trodde att...". Det är också viktigt att vara flexibel och att våga ha roligt. När man känner varandra underlättar det kommunikationen. Då klarar man mycket trots att det finns lite tid för samtal.

Arbetslaget är en styrka – JA!! Men, förr hade vi gemensam planeringstid och gemensam 10-rast och vissa luncher ihop. Då kunde man boka träff, ta vissa frågor eller bara säga hej. Det är borta. 50 procent av konferenserna är inställda. När ska vi prata?!? Vi har ju aldrig någon tid! När man har ett tungt och stressigt arbete

är det jätteviktigt att man får möjlighet att prata med sina kollegor. Att inte hinna träffas är en farlig utveckling. När det är tufft är arbetslaget hela grunden, att känna tryggheten i att kunna luta sig mot sina kollegor. Då måste man få förutsättningar att träffas.

Vi saknar tid till elevsnack. Vi har 1,5 timmar per vecka då hela enheten är samlad. Det är för knappt. Det är mycket som ska klaras av på den tiden. Info från ledningsgruppen och en massa annat som ska göras. Det är så många elevsnack vi aldrig hinner. Det är många elever som har specifika behov och man känner sig helt maktlös ibland. Man kan fråga sig om det här är rätt ställe för dem?

Är det specifika problem har vi ju möten om de eleverna med elevhälsan. Men även om elevhälsan kan göra utredningar och ge råd så måste jobbet göras i arbetslaget. Vi måste bestämma oss för en strategi att bemöta eleven och dess föräldrar. Det är inte lätt. Det är stora klasser och vi har alldeles för lite specialpedagogisk kompetens. Det finns inte ens en specialpedagog i de senare årskurserna. Man har försökt men inte lyckats få tag på en. Den specialpedagog som finns har för många elever. Har man ett möte om någon i slutet av september så är det inte omöjligt att det inte blir möte om den eleven förrän jul nästa gång.

