



## **Om rapporten**

*Denna guide är en del av det av AFA Försäkring finansierade forskningsprojektet:  
"Identitetsarbete - en förbisedd aspekt för att förstå den arbetsrelaterade ohälsan?"*

*Guiden är en bilaga till rapporten Diskursiva arbetsmiljörisker.*

*Både rapporten och guiden är författad av Lisbeth Rydén,  
projektledare och forskare i projektet.*

*Projektet är ett samarbete mellan Centrum för tillämpad arbetslivsforskning  
och utvärdering, CTA, vid Malmö högskola [www.mah.se/cta](http://www.mah.se/cta)  
och Kommunförbundet Skåne [www.kfsk.se](http://www.kfsk.se).*

*Både rapporten och guiden går att ladda ner från  
författarens personliga hemsida: [www.ellerr.se](http://www.ellerr.se).*

## Innehållsförteckning

Introduktion .....	3
Hur kan man göra ett bedömningsunderlag? .....	4
Varför fokusgrupper? .....	4
Hur kan man lägga upp och genomföra fokusgrupperna? .....	5
Antal grupper, gruppstorlek och urval .....	5
Moderatorns roll .....	7
Dokumentation .....	9
Kan vem som helst göra en diskursiv riskbedömning? .....	11
Hur kan man höra diskurserna? .....	14
Exempel 1: Barnskötarna .....	15
Bakgrund .....	15
Barnskötarnas berättelse .....	16
Exempel 2: Mellancheferna .....	21
Bakgrund .....	21
Mellanchefernas berättelse .....	22
Exempel 3: Kunskapsarbetarna .....	29
Bakgrund .....	29
Kunskapsarbetarnas berättelse .....	30
Referenser .....	40

# Introduktion

Detta är en bilaga till rapporten *Diskursiva arbetsmiljörisker* som är gjord inom ramen för projektet ”Identitetsarbete – en förbisedd aspekt för att förstå den arbetsrelaterade ohälsan?”. Projektet bedrivs vid Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA) vid Malmö högskola i samarbete med Kommunförbundet Skåne och finansieras av AFA Försäkring. I huvudrapporten återfinns de risker som uppmärksammats genom studien tillsammans med en diskussion kring möjliga interventioner. Syftet med bilagan är att beskriva hur man kan göra diskursiva riskbedömningar av arbetsmiljön. Det kan dock vara svårt att veta hur man ska göra genom att bara läsa om det. Det bästa är antagligen att göra och lära sig allteftersom. Däremot kan det vara bra att ha tänkt igenom en del saker innan man kör igång. Att läsa rapporten och denna bilaga är förhoppningsvis en god början för att tänka igenom hur det skulle kunna fungera i just din situation eller i just din praktik.

Med bilagan vill jag visa hur jag har gått tillväga, dels hur jag har arbetat för att få fram ett **underlag för riskbedömning** och dels några exempel på hur jag kan ”**höra diskurserna**” i dessa underlag. Var och en måste själv ta ställning till hur man arbetar och de val man gör samt kunna svara för dem. Jag gör inte exakt likadant varje gång. Det enda ”rätta” är att göra så gott det går i varje given situation. Jag känner mig trygg genom att jag vet varför jag gör som jag gör och därför kan göra annorlunda och ändå vara kongruent med mina överväganden. Att sätta upp regler, begränsningar, krav etc. blir då ofta ganska meningslöst eftersom man i slutändan ändå måste göra det bästa i varje unik situation. Därför vill jag berätta *varför* jag gör som jag gör, snarare än hur.

Bilagan är skriven för att svara på de vanligaste frågor jag fått när jag presenterat min forskning om diskursiva arbetsmiljörisker. Om du har fler frågor eller om du vill dela med dig av erfarenheter av att göra diskursiva arbetsmiljöbedömningar är du varmt välkommen att höra av dig. Enklast är att kontakta mig via e-post: [lisbeth.ryden@ellerr.se](mailto:lisbeth.ryden@ellerr.se). Jag har också för avsikt att löpande presentera och diskutera erfarenheter av att arbeta med en diskursiv ansats för att bedöma risker i arbetslivet. Detta kommer framförallt att göras via min personliga hemsida: [www.ellerr.se](http://www.ellerr.se). Där kan du också få tag på både huvudrapport och bilaga.

# Hur kan man göra ett bedömningsunderlag?

## Varför fokusgrupper?

Syftet med att få till ett relevant bedömningsunderlag för att kunna bedöma de diskursiva arbetsmiljöriskerna är att få ett underlag där de diskurser som används för att organisera verksamheten blir synliga. Jag har i projektet genomfört både intervjuer och fokusgrupper och har funnit att fokusgrupperna har varit klart överlägsna vad gäller att kunna få syn på de organiserande diskurserna. Det beror inte på att de individuella intervjuerna har varit dåliga, tvärtom. De har varit mycket innehållsrika och informativa. Problemet med intervjuer har, i detta fall, minst två sidor.

Det ena är att det jag är intresserad av – de organiserande diskurserna – per definition är sociala. Att höra människor prata med varandra om det de har gemensamt ger ett säkrare underlag för vilka resonemang som används eller som är legitima att använda, i det de har gemensamt, d.v.s. verksamheten eller organiserandet av den. En intervju får lättare fokus på hur just den enskilda personen väljer att formulera det som händer på arbetet. Intervjun blir därför ett säkrare underlag för att få reda på mer om den enskilda personens repertoar av resonemang, diskurser, än om arbetsplatsens.

Den andra sidan är att en enskild intervju är lättare att avfärda. Det är lättare att hitta argument för att ”det där är bara *en* person som säger” och att ”det där säger han/hon bara för att han/hon kände sig förfördelad vid förra lönerevisionen” eller liknande personliga argument om att just den personen är extra känslig, lättirriterad, inte kan släppa saker etc. Det är mycket svårare att avfärda en grupp gemensamma berättelse.

Om en eller flera grupp/er av personer gemensamt ställer sig bakom en beskrivning av en situation ökar möjligheten att beskrivningen tas på allvar. Det ger större tyngd åt att det kanske är något i det gemensamma – organisationen, verksamheten – som behöver tas tag i, inte bara enskilda personer eller deras situation.

En tredje aspekt är att det ofta är lättare att ställa sig bakom ett gemensamt producerat bedömningsunderlag än ett underlag från en enskild intervju. Då måste man stå för varje stavelse i texten och det kan kännas svårt eftersom man inte riktigt vet hur texten kan komma att tolkas och användas internt. En text baserad på en grupp kan ofta kännas stabilare även för deltagarna att ställa sig bakom, speciellt om man har en känslig situation på jobbet där det redan florerar en mängd missuppfattningar. Tolkningsutrymmet kan i en sådan situation ibland bli väldigt snävt, d.v.s. går det att misstolka eller tolka negativt så gör man lätt det. Det handlar inte om rätt eller fel utan om att det kan kännas tungt för den enskilde att överhuvudtaget säga något om situationen av rädsla för att bli misstolkad, göra saker värre etc. I en fokusgrupp hör man ju hur de andra reagerar på det man säger. Känner de igen sig? Tycker de att det är OK att bli bemött så här? Tycker de att det är OK att formulera det så här? I fokusgruppen kan man också hjälpas åt att sätta ord på sina erfarenheter – oavsett om de är individuella eller gemensamma.

## **Hur kan man lägga upp och genomföra fokusgrupperna?**

Fokusgrupper kan göras på en mängd olika sätt och av en mängd olika anledningar. Det finns också gott om litteratur för den som är intresserad (se t ex Morgan, 1997; Krueger & Casey, 2000; Bloor et.al., 2001; Stewart et.al., 2007; Bryman, 2008).

Eftersom det sätt jag gör fokusgrupper på några punkter skiljer sig från de gängse rekommendationerna kommer jag nedan att mycket kort redogöra för de vanligaste rekommendationerna och argumentera för ett lite annorlunda sätt att se på fokusgrupper och den process varigenom bedömningsunderlaget blir till.

### ***Antal grupper, gruppstorlek och urval***

*De allmänna rekommendationerna för gruppstorlek brukar ligga på mellan sex och tio personer per grupp. Detta för att säkerställa att alla har tillräckligt med tid att säga det man vill säga och att alla faktiskt säger något (hinner uppmuntras att säga något). En grundidé är att maximal tid för en grupp är två timmar. En vanlig idé är också att hellre genomföra två små grupper än en större grupp.*

Vissa gruppstorlekar är lättare att moderera än andra. Det varierar däremot mellan olika moderatorer, syftet med fokusgruppen, om deltagarna känner varandra sedan tidigare etc. Enligt min erfarenhet finns det egentligen bara två riktigt viktiga punkter när det gäller fokusgrupper som rör en arbetsituation. Det ena är att deltagarna bör vara där för att de kan och vill bidra till en rättvisande beskrivning av situationen. Det andra är att urvalet eller urvalsprocessen i sig inte bör bidra till att göra en (kanske) svår situation än värre. Vilket kan ske om till exempel några känner sig exkluderade eller om det kan uppstå misstankar kring att urvalet är "tillrättalagt" 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 riggat lär insatsen bidra till en försämrad situation.

Hur urvalet och urvalsprocessen formas blir därför en angelägenhet som måste designas för varje arbetsställe. Istället för principer om gruppstorlek skulle urvalet kunna byggas på principer om transparens och inkludering, d.v.s. att alla vet hur urvalsprocessen ser ut och varför, samt att var och en vet när, och hur, det är möjligt att kunna påverka beskrivningen, även om man inte deltar i själva fokusgruppen.

Hur många grupper som bör genomföras är också det en fråga om hur respektive arbetsplats ser ut. Vanligtvis rekommenderas minst två för att undvika att en enskild grupps dynamik får oproportionerligt inflytande på materialet. Det är också ett sätt att säkerställa att materialet är tillräckligt mättat, d.v.s. om fokusgruppernas berättelser liknar varandra så skulle troligen en tredje inte tillföra så mycket. Morgan (1997) anser till exempel att om man bara har tillgång till några få deltagare så är det bättre att göra två små grupper än en (normal)stor. 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, d.v.s. gör underlaget mer stabilt och giltigt. Om de är olika så är det intressant att jämföra olikheter såväl som likheter. Det viktiga, som jag ser det, är emellertid att antalet grupper och hur de förhåller sig till varandra bidrar till underlagets kvalitet.

Istället för att göra flera parallella fokusgrupper på en arbetsplats skulle det material som produceras i en fokusgrupp kunna användas som underlag för samtalet i nästa fokusgrupp. På så sätt skulle

materialet växa fram men också valideras genom att övriga inblandade skulle kunna protestera mot tidigare underlag och/eller bidra med andra, alternativa eller kompletterande beskrivningar av situationen. Att göra flera fokusgrupper på samma arbetsställe – seriellt – skulle därmed kunna bidra till ett bättre bedömningsunderlag, men också med ett bättre material för den lokala arbetsplatsen i deras utvecklingsarbete; fler skulle kunna få tillfälle att involvera sig och fler perspektiv skulle kunna fås med eller växa fram under en längre tid istället för många vid en viss tidpunkt.

Det beror också på situationen. Är det fråga om en mer akut situation som behöver tas tag i eller är det en del av ett systematiskt arbetsmiljöarbete? I vissa fall kanske en kombination är att föredra. Några parallella grupper som en ordentlig genomgång i början av en process och därefter som en mer seriell verksamhet med mer löpande grupper för att både kunna riskbedöma och följa upp verksamheten i ett längre perspektiv.

En annan aspekt för att kunna bedöma ett underlags kvalitet är vem gruppen vänder sig till med sin beskrivning. Beroende på sammanhanget kan detta vara olika personer, funktioner eller institutioner. Det kan till exempel vara Arbetsmiljöverket, facket eller ledningsgruppen. Oavsett tänkt publik så är det viktigt att göra ett upplägg som så gott det går inkluderar de övriga på arbetsplatsen. Dels för deras möjlighet att delta i forandet av arbetsplatsens berättelse ("verklighet"), dels för att de därmed också blir en "deltagare" redan i den första fokusgruppen: detta är vad deltagarna väljer och förmår att säga när deras kollegor lyssnar. Hur moderatören uppfattas blir då också en viktig aspekt av samtalet: Vems uppdrag arbetar man på? Kommer man utifrån eller inifrån? Vilka lojaliteter uppfattas man ha etc.

### ***Moderatorns roll***

*Den vanligaste rekommendationen när det gäller moderatorns roll i fokusgruppen är att man antingen är aktiv och styrande och då genom att ha ett väl utformat och strukturerat frågeformulär-/guide, eller att göra sig så osynlig som möjligt där aktiviteten framförallt syftar till att uppmuntra alla att delta.*

Min utgångspunkt är att eftersom jag är i rummet och jag har bjudit in till fokusgruppen är jag ofrånkomligen också en del av det samtal som förs i gruppen. Detta oavsett om jag som moderator sitter tyst eller mer aktivt deltar i samtalet. Istället för att utveckla strategier för att minimera min



påverkan på samtalet så använder jag mig av detta faktum (att jag ingår i samtalet) och deltar i samtalandet. Moderatorns roll blir då snarare den av deltagare och medförfattare av samtalet än ”objektiv” observatör och insamlare av data (det sagda).

Moderatorn blir den som sätter fokusgruppen i ett sammanhang och som sätter igång själva samtalet genom ett inspel, en introduktion. Om syftet med fokusgruppen är att få till en så bra beskrivning av en arbetsplats som möjligt så är en inte helt orimlig startpunkt (av många andra möjliga) att börja med den bild moderatorn har av situationen. De övriga deltagarna kan därefter protestera, nyansera eller kvalificera den bilden.

Hur inspelet ser ut och vad det handlar om beror på respektive arbetsplats situation, men några saker har de gemensamt. Förutom att inleda själva samtalet med den förförståelse (bild) som moderatorn har, behöver man i början av mötet också berätta något om sig själv, hur själva fokusgruppen kommer att gå till, hur processen efteråt ser ut, hur urvalet av deltagare har gått till, vem som kommer att få del av materialet och när detta kommer att ske samt att ge alla en möjlighet att dra sig ur samtalet.

Introduktionen är viktig för att sätta fokusgruppen i ett sammanhang, men också för att skapa ett partnerskap kring själva uppgiften – att få till en rättvisande beskrivning av X –, samt, inte minst viktigt, ge deltagarna en chans att skapa sig en bild av vem jag som moderator är, om jag är att lita på.

Att genom inspelet ange ramarna för samtalet ger moderatorn en central roll för det som senare sägs. Detta skiljer sig inte nämnvärt hur situationen ser ut vid intervjuer, då intervjuaren på olika sätt sätter intervjun i ett sammanhang och ringar in det område som avses beröras i intervjun. Det som skiljer är att i en fokusgrupp är moderatorn i minoritet. Vill gruppen prata om något helt annat – eller inte alls – är moderatorn i klart underläge. Detta gör att det samtal som utspelar sig i en fokusgrupp har en större möjlighet än intervjuer att både handla om och utgå från deltagarnas olika sätt att se och tala om världen och inte i första hand intervjuarens eller moderatorns.

## **Dokumentation**

*När det gäller dokumentation brukar rekommendationen vara att spela in och transkribera samtalet. Beroende på syfte och analysteknik kan noggrannheten i utskriften variera. Anteckningar under mötet kan göras för ens egen skull eller för att komplettera utskrifterna med kommentarer om stämning, kroppsspråk, miner etc. Anledningen till rekommendationen brukar anges (om den anges) vara att det ska vara möjligt att se vem som sade vad och när.*

Ansatsen i detta projekt utgår från vad som kallas ett ”medierat samproducerat narrativ” (mediated co-constructed narrative) (Ellis, 2004), med vilket menas att den skriftliga text/berättelse som blir resultatet av en intervju eller fokusgrupp är ett gemensamt arbete mellan intervjuaren/moderatoren och den eller de som berättar. En ansats som är lämplig när det är mer intressant att få till en sanningslik eller precis (truthful) beskrivning av en situation eller en erfarenhet, än en exakt återgivning av till exempel citat i en intervjusituation. Genom det gemensamma arbetet i en längre process kvalificerar man sin syn på eller kanske snarare sitt sätt att formulera sin syn på de erfarenheter man har av att vara en del av den aktuella situationen. Och man kan, som tidigare nämnt, hjälpas åt att sätta ord på sina erfarenheter.

Ett viktigt ställningstagande i denna process är att de som direkt eller indirekt har varit med och författat texten ska godkänna den. Detta för att de både ska erbjudas och kunna utöva ägarskap över hur de blir (re)presenterade i texten. Att delta i ett samtal, speciellt där man försöker formulera något man anser viktigt för en, innebär att man prövar sig fram; man säger en sak och hör hur det låter högt och 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. Vi är inte ”färdigtänkta” personer med en mängd bra och adekvata svar på ställda frågor, varken om vår situation eller om våra åsikter och känslor om den.

Genom att tillsammans med de berörda (fokusgruppsdeltagare och andra) försöka skapa en text som deltagarna inklusive moderatoren, tycker på ett juste och rättvisande sätt beskriver både situationen, samtalet och dem som bidragit är det i alla fall möjligt att erbjuda alla medförfattare ägarskap över

texten. Den som inte tycker att texten tillräckligt väl representerar situationen, samtalet eller de inblandade kan dra tillbaka sitt medförfattarskap och därmed eventuellt ansvar förknippat med det. Ägarskapet över texten markeras av att man med sitt namn ställer sig bakom texten, eller i varje fall kan tänka sig att göra det. Det innebär inte att man håller med om alla enskilda påståenden i texten, men att man tycker att det är en rättvisande beskrivning av situationen och stämmer med det som lyftes upp i samtalet.

Viktigt att påpeka är att bara för att man ger deltagarna både rätten och skyldigheten att utöva sitt ägarskap över den text som formuleras, innebär det inte att jag som huvudförfattare kan undandra mig ansvaret för hur texten formuleras eller eventuella konsekvenser av att sprida den – för enskilda individer, verksamheter eller samhället i stort.

Att omforma ett samtal till en löpande text, till att bli ett bedömningsunderlag, är inte utan arbetsinsats. Det kräver både tid och engagemang, inte bara av huvudförfattaren, utan även av medförfattarna. Deltagarnas åtagande slutar således inte när fokusgruppen är slut.

För att få till en beskrivning sker dokumenterandet i flera steg. Under mötet antecknar jag på spännpapper på väggen. Detta för att göra det synligt vad som antecknas. Synligheten brukar underlätta att gå fram och tillbaka mellan olika resonemang. Det gör också att deltagarna inte behöver sitta och fundera över vad som antecknas ("sa jag något konstigt eller var det kanske lysande"). Om man tycker att något missuppfattas kan man också påpeka det direkt. Anteckningarna fotas och skickas till deltagarna efter mötet som stöd för deras minne.

Anteckningarna bildar också grunden för den berättelse som jag skriver ner efter fokusgruppen. När jag, så gott jag förmår, har skrivit ner den berättelse jag hörde (inklusive mitt inspel), skickas den ut till deltagarna för synpunkter och kommentarer. Texten justeras och skickas ut igen. Så kan det pågå några rundor innan var och en, var för sig, tycker att texten är OK att visas upp för omvärlden eller att man vill dra sig ur medförfattarskapet. Det innebär, som sagt, inte att alla håller med om gjorda påståenden, men att man tycker att texten är en rättvisande bild av samtalet och situationen.

Det har aldrig hänt mig att någon har velat dra sig ur medförfattarskapet, men möjligheten måste finnas. Däremot har det hänt vid ett flertal tillfällen att man ”erkänner” att 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 berättelsen eller exemplet så är ambitionen att försöka skriva om exemplet så att poängen framgår utan att det sårar eller lämnar ut andra inblandade. Det brukar vara mödan värt. Det demonstrerar samtidigt att med lite arbete och varsamhet kan även ”svåra” saker formuleras på ett konstruktivt sätt och därigenom kan man bidra till att de blir pratbara.

Anonymitet eller konfidentialitet är frågor som blir svåra att garantera när man gör fokusgrupper i ett för deltagarna känt sammanhang. Dels är det flera människor inblandade i själva samtalet, dels ska resultatet av ens samtal visas upp för en omvärld som vet, eller i varje alla fall kan ta reda på, vilka som deltagit i fokusgruppen. Jag brukar därför be deltagarna att läsa och godkänna texten *som om* deras namn stod på texten. Vilket jag väljer i slutändan varierar och är delvis beroende på hur saker och ting utvecklas.

För att kunna göra en diskursiv riskbedömning är det mest intressant vilka resonemang som används när man pratar med varandra på jobbet om jobbet. Det är snarare en styrka, både innehållsmässigt och ur trovärdighetssynpunkt att alla öppet kan stå för sin medverkan i processen. Däremot är det ibland av ringa värde och ibland till och med riskfyllt att ange deltagande personer eller enheter. Styrkan i materialet avgörs i slutändan ändå av läsaren; är detta en rimlig och relevant berättelse att utgå från om man vill säga något om den aktuella verksamheten?

## **Kan vem som helst göra en diskursiv riskbedömning?**

På frågan om ”vem som helst” kan göra den här sortens riskbedömningar så är svaret: I princip ja, men självklart underlättar det om man kan något om organisering, och det är det många som kan. Övning ger färdighet och det finns ofta bara en väg för att lära sig och det är att göra det. Förutom att läsa

rapporten och denna bilaga och på så sätt börja fundera över hur det kan omsättas i den situation du befinner dig i så är mina ”råd”:

- **Att göra det tillsammans** med en kollega – i alla fall till en början.
- **Att vara varsam med de människor du möter** på vägen. Det diskursiva angreppssättet går ut på att förstå och diskutera den bakomliggande logiken för människors handlande och dessa logikers konsekvenser – inte att bedöma enskilda människors tillkortakommanden eller brister.
- **Inte vara alltför tvärsäker** på analysen – gör gärna riskbedömningen tillsammans med dem det berör eller diskutera de preliminära analyserna tillsammans med deltagarna. Det spelar ingen roll om du har ”rätt” om det ändå inte går att prata om eller förstås i det sammanhang det gäller. Hjälpsamt är många gånger en mer konstruktiv ambition än att det är fullständigt och säger hela sanningen.

En annan aspekt av frågan är ”kan vem som helst göra det var som helst?”. I princip är svaret ja även här men kanske med några förbehåll. Det ena är legitimitetsfrågan. ”Vem som helst” kanske inte har legitimitet att bli inbjuden till att vara en del av en sådan process. Det kan röra sig om kunskaper och erfarenheter – av att leda grupper, av arbetsmiljöarbete, av ”svåra” situationer, av branschen etc. – men det kan också röra sig om vilken position man har internt. Ses man av arbetsplatsen som tillräckligt självständig i förhållande till den interna hierarkin, de problem man tycker att man har etc?

En annan aspekt är möjligheten att ”höra diskurserna”. Jag har vid flera tillfällen genomfört fokusgrupper där jag tillsammans med deltagarna har genererat en beskrivning av den situation de befinner sig i. När kollegor, chefer eller fackliga representanter därefter har läst texterna så ”ser” de inget i dem. Materialet möts med kommentarer som ”det där känner vi igen”, ”det har vi hört länge”, ”det där var väl inget nytt, bara samma gamla vanliga visa”.

Det krävs alltså att man kan ”höra” vad som sägs. Om man är en del av en verksamhet är det lätt att man inte längre hör vad som sägs för att man har hört det så länge. Man blir ”hemmadöv”. För att kunna höra vad som sägs är det en fördel om man har (minst) ett ben utanför verksamheten, d.v.s. att

man har en viss distans till verksamheten. Det är bara om man vet att man kan resonera annorlunda som man kan höra vad som sägs. Om man inte tror att det går att resonera annorlunda blir det som sägs endast ”sanningar”, antingen helt självklart och därmed ointressant, eller en grundförutsättning, d.v.s. inget att göra något åt, inget man kan ifrågasätta eller diskutera.

Att ha minst ett ben utanför verksamheten underlättar därmed också möjligheten att kunna intervensera. Om man inte ser några alternativ till den diskurs som råder kan det bli svårt att intervensera. Då återstår ju nästan bara att hjälpa de berörda att ”gilla läget”.

Att bidra till en förändring kan därför vara svårt om man 1) inte har legitimitet hos de berörda att engagera sig på detta sätt i verksamheten eller 2) inte kan ”höra” vad som sägs.

Det förstnämnda kan bara avgöras i den aktuella situationen. Det sistnämnda ”att höra diskurserna” är däremot något man kan öva upp sig i. Nedan följer därför tre exempel där jag försöker visa hur man kan höra diskurserna i de bedömningsunderlag som växt fram genom fokusgrupperna.

## Hur kan man höra diskurserna?

Nedan följer tre olika bedömningsunderlag som genererats genom att göra fokusgrupper på det sätt jag beskrivit ovan. Varje beskrivning inleds med en kort sammanfattning om vilken plats fokusgruppen haft i den ordinarie verksamheten, hur urvalet av deltagarna har gått till och vilken fråga som ställts till fokusgruppen.

Exemplen är i första hand till för att visa hur man kan ”höra diskurserna”. Syftet är inte att visa på alla diskurser som finns invävda i materialet, ej heller alla de ställen som en diskurs ”visar sig” i underlaget. Ambitionen är endast att visa hur man genom att ställa frågor till materialet kan få syn på olika sorters diskurser.

Generellt kan man säga att jag ställer frågor till bedömningsunderlaget (OBS! inte samma fråga som till fokusgruppen). Frågor jag ställer till materialet är av typen: vad är det för underliggande resonemang som gör det rimligt och möjligt att säga X eller att göra Y? En kompletterande fråga blir då också onekligen: vad är det som gör det logiskt att *inte* kunna säga X eller att inte kunna göra Y? Vad är det för resonemang som gör att vissa lösningar blir omöjliga eller orimliga?

I en textruta till höger på sidorna har jag kommenterat vad jag ”hör” och lägger märke till i texten och hur jag resonerar för att förstå varför det blir en rimlig handling eller utsaga; inom vilken diskurs ett sådant resonemang eller agerande är rimligt. I texterna har jag gjort understrykningar för att markera de delar av texten jag kommenterar.

Smärre justeringar i texterna har gjorts för att anonymisera berättelserna.

## Exempel 1: Barnskötarna

### *Bakgrund*

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

Genom att erbjuda barnskötarna en utbildningsinsats ville kommunen arbeta förebyggande genom att tydliggöra och stärka barnskötarnas kompetens såväl som deras yrkesidentitet. En utbildning om fem dagar anordnades. Fokus i utbildningen låg på barns utveckling och på den nya läroplanen och hur dess mål, riktlinjer och intentioner kan genomföras 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, varav 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 mellan ett och tre år, består nu av barn mellan ett och två år. Det innebär fler lyft eftersom de, bokstavligt 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

*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 är att med kompetens menas pedagogisk kompetens men också att kompetens innebär en akademisk examen.

ingen som anställer en barnskötare. Medelåldern är hög på barnskötarna. De unga erbjuds inte fasta tjänster på avdelningarna, bara i poolen eller som vik. Vi ska vara glada för våra tjänster. Snart kanske de försvinner.

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 o.s.v. 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” barnskötareutbildning.

*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 väsentlig för 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.

Barn och fritid är bara förberedande.

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

Över huvudtaget 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, d.v.s. 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,

*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 även ute i samhället.

*Skillnaderna mellan barnskötare och förskollärare håller på att öka.*

Rimligt om förskollärarna läggs på mer och mer 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.

dokumentation och formaliserad föräldrakontakt så kommer nog skillnaderna att öka.

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

*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 resp. 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.

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.

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, 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 tålamodskrävande 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

### *Bakgrund*

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. Totalt sju mellanchefer deltog, fem i den fokusgrupp vars berättelse återges nedan, och två i enskilda intervjuer.

## ***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 i 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 symptomatisk. 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 mellanchefer får uppdraget. Ett exempel är det nya HR-systemet. Det måste administreras av chefen, 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 byråkratisk och hierarkisk diskurs som båda 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; t.ex. hur det är att arbeta i en politiskt styrd organisation, budget, ekonomi och andra praktiska kunnskaper.

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 ojämnt arbete. I mångt och mycket diskuterar vi samma saker idag som för 15 år sedan. Ingen vet riktigt var makten finns, d.v.s. 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 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 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

*Skyldigheter, inga rättigheter & 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.



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.

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 flexitidssystemet 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

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.

sådant fungerar, men allt det andra: rapporter, enkäter, regelverk m.m. 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 dels yttrar sig i att medarbetare inte vill (vågar/får) ta beslut men också att beslut ibland far 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, d.v.s. 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 betalda än centrala tjänster. Det är heller inte någon större

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.

Så, vad är det för diskurs(er) om ansvar som gör det rimligt att säga att ansvaret för medarbetarnas handlingar inte alltid kan läggas på cheferna?

En diskurs som skulle göra den ansvarsfördelningen rimlig är idén om att var och en endast kan ställas till svars för sina egna val, dvs att varje person är autonom (väljande).

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 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 o.s.v. Till detta ska man vara

aktiv i rehabilitering, sysselsätta och planera för praktikanter o.s.v. 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 händer inget. 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, verkar inte arbetet som mellanchefer lockande. Det är i alla fall inte speciellt många internsökande på de chefstjänster som lyses ut.

Arbetssituationen blir inte jobbig bara för att det är mycket, det är

*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 val i förgrunden och inte regelverket.

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 brådskande och till slut blir allt brådskande.

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 etc. 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 etc. Vi skulle också kunna ha en liknande organisationsstruktur (exv. chefsstruktur och tillgång till administrativ personal), kvalitetssystem m.m. 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 mellanchefer i vår organisation måste man vara kunnig inom sitt område. Det går inte att ”bara” vara chef.

## **Exempel 3: Kunskapsarbetarna**

### ***Bakgrund***

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 in som tillsammans representerade en spridning mellan olika verksamheter, kön, ålder och funktion. 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, 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 vi kan göra det själva. Om jag har frågor kring intranät – vart ska jag vända mig? Vilka kan jag fråga? Det är antagligen många fler som kan svara än som har ansvar för det, men vilka är de?

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 mm ska användas, utvecklas och hänga ihop. En presschef, en webbansvarig, en tryckkunnig är exempel på stödresurser som många skulle ha nytta av och behöva hjälp

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 etc.)

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, dvs i förhållande till den byråkratiska diskursen.

med. Vad är informationsavdelningens uppdrag, funktion och ansvar? Otydligheten gör att det hänger i luften. Man vet inte riktigt vem som äger frågan. Det finns saker som ändrades 2009 men som fortfarande inte är ändrade – det är mitt ansvar att hitta rätt person, men vem är det?

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 sådan diversifierad, komplex och spridd organisation som SBV där inte alla är samlade på ett och samma ställe eller inom ett och samma område. Då går det inte att lita på att de informella strukturerna klarar av den nödvändiga kommunikationen/informationsspridningen. En extra svårighet med kommunikationen är att vi inte alla talar samma språk. Ordet ”modell” har till exempel olika innebörder inom olika avdelningar och ämneskompetenser. Det finns säkert flera sådana exempel där missförstånd uppstår på grund av olikheter i språkbruk.

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 etc. En annan mer kunskapsinriktad diskurs som utgår från att den som vet nåt har ansvar och för att detta ansvar ska bli möjligt behöver man veta vad som är på gång så att den som vet något kan dela med sig.



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.

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 (bl.a. 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

Det sågs att det finns brister i informationssystemet. Förslag ges på hur det kan rättas till ges. 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 rutiner, 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, kunskapsbaserad, dvs baserad på att man agerar utifrån den kunskap man har.

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 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 etc 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, dvs 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, 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 koordinatörn, 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”.

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

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.

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/experten 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

Det självständiga arbetet gör att man får en mängd kunskap om kunder, marknad, teknisk utveckling mm. 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.

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.

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

Det 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.

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 mindre erfarna. Inom vissa avdelningar har vi tappat rejält senaste åren pga 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

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 exv. 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 sitt och låta andra bry sig om resten) eller i enlighet med den kunskapsbaserade diskursen att vi alla har ansvar för det vi vet.

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 mål och fem strategier. Vid första anblicken verkar det ganska bra; konkret och rimligt. Det svåra är fotfarande 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 prioritetslistan. 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 som ger råd också är delaktiga när projekten ska följa råden och tekniskt implementera dem. Ett projekt kan ju bli en

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).

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.



## Referenser

Bloor M, Frankland J, Thomas M & Robson K (2001): *Focus Groups in Social Research*. London: Sage Publications Ltd.

Bryman A (2008): *Social Research Methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

Ellis C (2004): *The Ethnographic I. A Methodological Novel about Autoethnography*. Walnut Creek, CA USA: AltaMira Press

Krueger RA & Casey MA (2000): *Focus groups, 3<sup>rd</sup> ed. A Practical Guide for Applied Research*. London: Sage Publications Ltd.

Morgan D L (1997): *Focus Groups as Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed. Qualitative Research Methods Series. Volume 16. London: Sage Publications Ltd.

Stewart DW, Shamdasani PN & Rook DW (2007): *Focus Groups. Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. Applied Social Research Methods Series, Volume 20. London: Sage Publications Ltd.