

Myt att organisationsförändringar har rationell bakgrund

Referat av och tankar kring en avhandling

Sjukskrivningen bland läkare ökade med 40 procent mellan 1997 och 1999. Varför? Finns det något i själva organisationen som producerar ohälsa? I en avhandling från Handelshögskolan i Göteborg, med organisationsförändringar inom SJ som tema, görs intressanta analyser där paralleller kan dras med förhållandena inom sjukvården.

BIRGITTA EVENGÅRD

universitetslektor, överläkare, kliniskt bakteriologiska laboratoriet och infektionskliniken, Huddinge universitetssjukhus

■ »Dessa ständiga organisationsförändringar« – hur många samtal cirklar inte runt detta tema när mer eller mindre uttröttade vitklädda människor samlas runt lunchbordet i en av landets stora offentliga verksamheter: sjukvården. Förutom teknisk utveckling och ökad tidspress, vad är det egentligen som ändras och vad är det som tröttnar? Varför ökar sjukskrivningar bland de anställda? Finns det något i själva organisationen som producerar ohälsa? (Mellan 1997 och 1999 ökade sjukskrivningen bland läkare med 40 procent).

Kanske finns svaret i annan kunskap än den rent medicinska.

Nya grepp i avhandling

En avhandling från Handelshögskolan i Göteborg tar upp temat ur ett intressant och nytt perspektiv. Maria Tullberg disputerade år 2000 på »Växelsång, om organisering för förändring på SJ«. Avhandlingen är ett delprojekt som initierats av CORE 1995 för att granska »marknadiseringen« av offentlig sektor. Posten, Vattenfall och SJ gick in i projektet som kallats »Från hierarki till nätverk«. Rådet för arbetslivsforskning har bistått ekonomiskt. Krav på kundanpassning har ansetts leda till att nya organisationsstrukturer måste utvecklas. Detta har Tullberg studerat och valt att presentera i dokusåpform: »Har tåget gått?«.

Är det möjligt att en avhandling kan se ut på det viset? För en medicinare är det en modell som är minst sagt okonventionell, men greppet är rätt. Dramat i serieform har ingen början och inget slut. Handlingen drivs framåt av ständiga störningar, intriger, konflikter och komplikationer. Samma tema kommer

igen i ny tappning. Det är lite fräckt men helt tidsrätt med dessa »never-ending stories« som vi ser på TV. Designen får växa fram, då alltför mycket är oförutsägbart. Urvalet görs medvetet och avsiktligt. Tiden, energin och logistiska faktorer avgör omfånget. Delen får stå för helheten. Forskaren är själv det viktigaste instrumentet. (Även inom medicinen har kvalitativ metodik börjat användas.)

Maskindivisionen på SJ studerades

I avhandlingen finns knappt en siffra förutom årtal och T2000, namnet på det projekt som man kan följa i de elva avsnitten. Studieobjektet är Maskindivisionen på SJ. Man skall spara och effektivisera. En ny divisionschef tar engelska konsulter till hjälp. En verkstad väljs ut för att utvidgas och bli en modell för de övriga. Projekt 2000 formas med entusiasm. Tre och ett halvt år senare är samma verkstad ett problem, kanske rent av större än tidigare. Den nya tekniken har inte kommit igång. Facket protesterar. Produktions- och kvalitetsmålen uppfylls inte. Omvärlden har förändrats, och kanske skall just den här verkstaden inte utvidgas alls. Hur kunde det bli så?

Vad som händer under denna tid på olika ledningsnivåer registreras med närbildskamera, anteckningsblock och intervjuer. I de elva avsnitten i dialogform finns en spänningsnivå som gör att det är svårt att lägga boken ifrån sig. Varje avsnitt följs av analys ur ett psykodynamiskt och ett institutionellt perspektiv. Det är detta som är själva resultatdelen.

Förändringsarbetet i fokus

För att läsare skall kunna delta i tolkningsavsnitten måste vi veta vem forskaren är och hennes förståelse av fältet. Tullberg beskriver sin egen bakgrund väl. Hon är civilekonom, psykolog och terapeut och har arbetat som organisationskonsult under hela 80-talet med

möjlighet att följa bankkrisen på nära håll. Där såg hon hur litet rationalitet betydde för utvecklingen. Insikten att det finns andra krafter i en organisation som driver förändringar innebär enligt Tullberg att organisationen per se har känslor.

Tullberg fokuserar hur ledningen på olika nivåer hanterar förändringsarbete. Hon försöker förstå hur omgivning och förändringskrav tolkas och omsätts i interaktion och handling, hur konflikten mellan olika rationaliteter (t ex politiska och ekonomiska) bemästras, hur identitet upprätthålls eller omskapas, hur individuell och kollektiv legitimitet konstrueras.

Likheter med sjukvårdsorganisationen

Det mesta känns igen från offentligt finansierad sjukvård. Under läsningen reflekterar jag över likheter med den egna organisationen.

Organisationer utvecklas ständigt; ett ständigt dagligt återfödande.

I en fyllig introduktion med presentation av psykodynamisk och institutionell teori använder Tullberg Winnicott's begrepp »övergångsområde« för att diskutera organisationers behov av lek och humor. Organisationen behöver skapa utrymme för detta för att avleda inre spänning. Detta kräver en atmosfär av tillit och respekt. I diskussionen runt resultaten skriver Tullberg att förändring av beteende måste starta i ett sådant övergångsområde där nya idéer och föreställningar formuleras för att provas i interaktion. I detta område skapas nya symboler, de tidigare förlorar innehåll och värde. Gemensamma illusioner bidrar till kontroll och binder ångest. Till exempel kan en ny logotyp bli en symbol, ett övergångsobjekt som förenar.

Grogrund för självförakt

Det är väl känt att man uppnår bättre resultat i förändringsarbete om kontrollen över processen överläts till fler element/delsystem med lös koppling, dvs fler delegater och större nätverk. Trots detta används oftast, som beskrivs i denna studie, så kallad programmatisk förändringsmetod, som är dess motsats. Tullberg menar att metodens popularitet är ett uttryck för ledningsgruppers eget behov av kontroll. Man hanterar egen

ångest och vinner legitimitet hos ledningen. Dagens ledare förväntas konstruera ledarskap, handlingskraft och inte minst förändring. Men om föreställningen om den egna identiteten, jagupplevelsen eller självbilden, i hög grad avviker från jag-idealet blir konsekvensen låg självaktning eller jag-styrka, enligt Tullberg. Toleranströskeln för ångest blir låg, och mer energi går åt till att upprätthålla jag-gränserna. Om jag-idealet är »att vara ett riktigt bolag« och självbilden är ett offentligt, politikerstyrt verk så skapas självförakt på organisationsnivå. Bristen på autonomi, oberoende och självständighet leder också enligt psykodynamisk teori till självförakt och skamkänslor.

Tullberg sammanfattar tolkningen av sina resultat: Självförakt, skam och skuld bidrar till organisationers beredvillighet att betala ett högt pris för att närma sig jag-idealet. Den tragiska konsekvensen av självförakt och skam är att mognad, erfarenhet och kunskap inte identifieras och värderas. I studien visas att nya chefer rekryteras i strid ström och att tidigare erfarenhet från SJ och tåg är en negativ merit. Självaktningen ökar inte trots hårt arbete. Det blir svårt att konstruera och upprätthålla en gemensam bild av framgång och kompetens när den negativa självbilden ständigt återskapas. Kompetens försvinner eller osynliggörs också genom att medarbetare slutar, omplaceras eller hålls utanför.

Ångestnivån drivkraft till åtgärder

Identitet erhålls, behålls och förändras endast i interaktion med betydelsefulla andra. SJ är ett bra exempel på en organisation som under lång tid försökt förändra sin image, men de flesta svenskar bär på historier om negativa händelser i samband med tågresor. Trots att SJ ur ett internationellt perspektiv är mycket kostnadseffektivt är det ingen som berömmar SJ för nytänkande, effektivitet eller serviceinriktning. »Vi måste få bort SJ-stämpeln i pannan«, står det i Dagens Industri. Tullberg skriver: »Kanske kan de senaste 10–15 årens utveckling med divisionalisering betraktas som avskiljningsfasen i en individuationsprocess som nu är på väg mot sin åtminstone tillfälliga upplösning i form av bolagisering av de olika enheterna.« Det är en utveckling i riktning mot full autonomi. Då kan det uppstå ett behov av att upprätthålla en illusion, en illusion om kontroll, makt och bevakning av gränser.

Studien visar klart betydelsen av ångestnivån som drivkraft till åtgärder. Det blir tydligt att det oftast är osäkerhet om gränserna för uppgiften, identiteten och relationer till andra delsystem som höjer ångestnivån. Den vanligaste ruti-

nen för att avleda ångest och åstadkomma en upplevelse av kontroll inom den organisation som studerats synes vara att initiera olika kamp/flyktaktiviteter. Detta torde enligt författaren gälla inom alla organisationer som verkar inom marknadsekonomins institutionella förutsättningar, dvs hela näringslivet men också de delar av offentlig sektor som »marknadiseras« och konkurrensutsätts.

Rutiner för kamp/flyktantagandet (enligt Bions teorier) är exempelvis utbildning, konferenser, kick-off, personalenkäter, och den allra vanligaste är planering av förändring, som blir en verksamhet i sig. Den bedrivs för att upprätthålla stabilitet, vilket är en förklaring till att förändringsaktiviteter ofta inte resulterar i förändring. Varje förändringsåtgärd föder nya. Förändringstakten eller snarare intensiteten i att initiera förändringsåtgärder blir »allt snabbare«.

Organisationsångest dyrt för samhället

Som »kritisk läsare«, dvs medaktör i en offentlig verksamhet och läsare av denna avhandling, funderar jag på vilket pris som betalas med människors hälsa. Är det så att denna avhandling med sin gedigna teoretiska bakgrund visar på att hög ångestnivå och svag legitimitet inför omvärlden skapar ohälsa hos de individer som bär denna ångest? Enligt ett mer vetenskapligt synsätt borde studier med denna teoretiska bakgrund utföras.

Samhällets sjukskrivningskostnader räknas i miljarder, organisationsångest är sannolikt dyrbar.

Tullberg anser att många av de aktiviteter som planeras och genomförs överallt i dagens organisationer bidrar till att öka osäkerhet och spänning i interaktionen. Aktuella exempel är den intensifierade kontrollen av individer och deras prestationer som ny teknik ger förutsättningar för. Andra exempel är omstruktureringar, chefsbyten, tillfälliga medarbetare som konsulter eller personal från bemanningsföretag och organisation av arbete i projektform med oklara gränser avseende identitet, uppgift och relationer. Den växande ångesten och floran av ångestdämpande åtgärder, som i sig är ångestgenererande, accelererar processen.

Därmed ställs ökade krav på ledningen att hantera egen och andras ångest. Toleranströskeln för ångest måste höjas. Det gäller inte bara upplevd yttre osäkerhet skapad av globalisering eller ökad konkurrens utan i hög grad inre osäkerhet i organisationen.

Frågor inför förändringsarbete

Tullberg avslutar med några frågor man bör ha med sig i förändringsarbete: Vil-

ken jämvikt rubbas genom denna åtgärd? Vilka gränser kommer att ändras? Hur kommer ångesten till uttryck? Hur ser våra rutiner för tanke och handling ut? Hur kan självaktning och autonomi utvecklas?

Det är frågor som kräver tid, mod och energi till eftertanke och reflektion. Den kunskap och insikt som finns hos aktörerna i organisationen måste tas tillvara.

Analysen gäller även sjukvården

Tullberg anser att de resultat hon redovisar gäller för de flesta organisationer. Vad kan då en »kritisk läsare« från sjukvården ta till sig vid läsning av denna bok? Jämförelser är inte svåra att göra. Båda organisationerna har en stolt historia. Att vara lokförare på 1800-talet var ett högstatusyrke med hög lön. I takt med att omvärldens värderingar har ändrats har både SJ och sjukvården förlorat i status. Trots att båda verksamheterna internationellt sett är mycket effektiva och produktiva så är de ständigt utsatta för anklagelser om motsatsen. Båda innehåller mycket högteknologi och bedriver riskabla verksamheter som kräver strikta rutiner och omfattande dokumentation. Förändringsprocesserna snurrar allt snabbare, cheferna sitter allt lösare. För de äldre med professionell kunskap är det tydligt att gedigen kunskap om verksamheten inte värderas. För att en överläkare skall höja sin lön måste vederbörande gå över till administrativa uppgifter. Ledningar söker legitimitet genom att imitera andras framgångsrecept och försöker framstå som moderna och effektiva.

Mot bakgrund av den analys Tullberg förmedlar framstår det tydligt att man bör fokusera mer på den ångest och osäkerhet som olika aktiviteter kan skapa ute i organisationen. Tänk mera på grupp- än på enskilda individer, säger Tullberg.

Jag funderar efter läsning på medaktörerna i dagens organisationer. Vi måste bli »kritiska läsare« enligt Eco för att bevara hälsan och lära oss att inte bära organisationens ångest. Det finns ett eget ansvar i detta. Ledningen måste öka individernas självkänsla genom att lyfta upp kunskap och erfarenhet; genom höjda löner och höjd status för besittande av dylikt. Att hålla organisationens ångestnivå på rätt läge är tydligen det »trixiga« för dagens ledningar. Det är inte utan att det framstår som trovärdigt.

Avhandlingen finns att köpa hos Bokförlaget BAS, Handelshögskolan, Göteborg.