

**Inga-Lill Johansson
Ewa Wikström**

Engagemanget -organisationens livsande?

En studie av den enskilda människans engagemang i
kommunal verksamhet

**KFi-rapport
nr 17**

En viktig del i KFi:s verksamhet är att sprida information om planerad, pågående och genomförd forskning. Kärnan i informationsspridningen utgörs av KFi:s rapportserie. Serien omfattar 17 rapporter. Föreliggande rapport behandlar betydelsen av engagemang för utvecklingen av organisation och verksamhet. I rapporten presenteras inledningsvis en teoretisk referensram. Därefter lämnas en tämligen ingående redovisning av resultatet av genomförda intervjuer. Rapporten avslutas med sammanfattande reflektioner och slutsatser. Här poängteras bland annat vikten av att ha någon att dela engagemanget med samt betydelsen att avbalansera engagemanget, det vill säga att kunna betrakta en specifik frågeställning även ur ett helhetsperspektiv. Rapporten som är en delrapport inom KFi:s forskningsprogram "God kommunal organisation" är författad av ekonomie doktor Inga-Lill Johansson och forskningsassistent Ewa Wikström. Båda är verksamma vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och inom KFi.

KFi-serien består av följande rapporter.

1. Brorström B., 1988

"Forskning kring kommunal ekonomi och organisation - Några slutsatser och metodmässiga reflektioner"

2. Solli R., 1988

"Ekonomi för dem som gör något - Om ekonomiinformation för verksamhetsansvariga"

3. Johansson S., 1990

"Uppföljning av Kf/Lf-86 - Kommunernas och landstingens budget- och redovisningsmodell"

4. Brorström B., 1990

"Effektivitet - Synsätt, begrepp och modell"

5. Brorström B., 1990

"Redovisning - En idéskrift kring externredovisning, finansiell analys och ekonomistyrning"

6. Jönsson S., 1990

"Stadsdelschefernas förväntningar"

7. Brorström B., 1990

"Mot decentralisering och integrering - process och resultat"

8. Brorström B., 1991

"God ekonomi i kommuner och landsting"

9. Johansson, I-L., Leijon, S., Nilsson, L., Westerlund, B., 1991

"God kommunal organisation"

10. Jansson, L., 1991

"Ekonomrollen i förändring. Ekonomistyrningsfunktionen i kommuner och landsting"

11. Brorström B., 1991
"Ekonomi för beslutsfattare. Den finansiella analysens uppgift, innehåll och utformning"
12. Norén, L., 1991
"Mot behovsstyrning av kommunal förvaltning"
13. Bengtsson U. & Brorström B., 1992
"Redovisning av förändring och motståndskraft - resonemang kring den finansiella redovisningens uppgift"
14. Brorström B. & Solli R., 1992
"Ekonomi i en kommun - ett praktikfall om styrning och information"
15. Wise L.R., 1992
"Transitions in Local Government Pay Administration"
16. Jönsson S. & Solli R., 1992
"Stadsdelscheferna i Göteborg och reformen. Erfarenheter 1990-91"
17. Johansson I-L & Wikström E., 1992
"Engagemang - organisationens livsande? En studie av den enskilda människans engagemang i kommunal verksamhet"

Innehåll	sida
1. Engagemangets betydelse ur ett humanistiskt perspektiv	1
1.1 Arbetsglädje	2
1.2 Organisatorisk överlevnad	2
2. Det teoretiska problemet och våra föreställningar om engagemanget i kommunal verksamhet	3
2.1 Kan vi styra engagemanget?	3
2.2 Den enskilde medarbetarens engagemang i den kommunala organisationen	4
2.3 Forskningsfrågorna och studiens syfte	5
3. Metodologiska konsekvenser av ett humanistiskt perspektiv	6
3.1 Forskarens förhållningssätt	6
3.2 Praktiskt tillvägagångssätt	6
4. Teoretiska utgångspunkter för att definiera engagemang	7
4.1 Det personliga området	8
4.2 Det mellanmänniska området	8
4.3 Det organisatoriska området	9
5. Engagemangets natur i en medelstor kommun - några bilder från Alingsås	9
5.1 Att förändra arbetets vardag	9
5.2 Barnomsorgen - mötet mellan vision och tradition	10
5.3 Tekniska kontoret och Fastighetskontoret - en ny konstellation	17
6. Engagemanget hos människan, i gruppen och i organisationen	25
6.1 Att finna sig engagerad	25
6.2 Dela varandras engagemang	27
6.3 Engagera sig i rätt sak på rätt sätt	29
7. Fortsättningen på vårt arbete	34

1. Engagemangets betydelse ur ett humanistiskt perspektiv

Forskningsprogrammet "God Kommunal Organisation" initierades under hösten 1990 inom ramen för Kommunforskning i Väst. Forskningsprogrammet har som övergripande syfte att belysa innebörden i "god kommunal organisation". Det innehåller fem delprojekt som kompletterar varandra genom att anlägga olika perspektiv. Föreliggande rapport är den första inom delprojektet "Den enskilda människan och god kommunal organisation" och belyser organisationen ur den enskildes synvinkel.

Med arbetsnamnet "God Kommunal Organisation" vill vi understryka människans aktiva roll i skapandet av organisationen. Hur kan medarbetarna bli mer delaktiga i de processer som skapar organisationen? Genom ett sådant fokus vill vi således inte endast beskriva och förklara hur organisationen formas/förändras, utan till största delen koncentrera vårt arbete på just möjligheterna för människor att spela en aktiv roll i kommunal verksamhet. Valet av temat god kommunal organisation är ingen tillfällighet. Med uttrycket god avser programmet att knyta an till humanistiska traditioner som utgår ifrån att människan är en medveten och ansvarstagande aktör. Det goda innebär att hon med sitt medvetande tar ansvar för den synpunkt utifrån vilket något är att föredra framför något annat. Den goda kommunala organisationen skall dels ge utrymme för medvetet mänskligt handlande, dels stimulera människor att ta ansvar för sina organisatoriska handlingar. Den etiska dimensionen kompletterar andra bedömningsgrunder i och med att "allt som kan göras ej alltid bör göras".

En alltmer komplex verklighet har inte gjort det lättare att hantera den etiska dimensionen. Det kan vara rimligt att bejaka ett dualistiskt om än inte pluralistiskt synsätt på godhet. God organisation innebär att forma och leda organisationen så att individer och grupper kan fungera ändamålsenligt i förhållande till omvärldens krav. En genomtänkt organisationsförändring kan ge tydligare ansvarsgränser men komplexiteten som sådan medför att det sällan blir någon överensstämmelse mellan ansvar/befogenheter samt egna och andras godhetsförväntningar. Med medvetenhet om den komplexitet som kommunerna möter koncentrerar sig forskningsprogrammet på frågan hur olika aktörer i det kommunala sammanhanget väljer olika sätt att arbeta med organisationsfrågor. Hur förmår de hantera komplexiteten/pluralismen?

Denna rapport handlar om tolv personer i Alingsås kommun. Alingsås står liksom många andra svenska kommuner inför en kärvare ekonomisk situation. I en sådan krävs stort engagemang vilket kan vara svårt att uppbåda när ekonomin sätter gränser för vad man kan göra. Kommunen har sedan årskiftet 1991/92 byggt upp för en långtgående decentralisering av ansvar och befogenheter. För att intentionerna med en sådan förändring skall förverkligas är det nödvändigt att medarbetarna är engagerade i såväl förändringsarbetet som i att hålla intentionerna vid liv. Vårt syfte med denna rapport är att redovisa vår inledande studie av engagemanget inom Barnomsorgen och Tekniska kontoret/Fastighetskontoret.

1.1 Arbetsglädje

Behovet av engagemang i organisatoriskt förändringsarbete är sedan länge känt. I ett kärvare ekonomiskt läge kan förmågan att stödja engagemanget vara än mer betydelsefull, men också svårare att finna. Ett yttre hot behöver emellertid inte alltid föra med sig att engagemanget svalnar. Tvärtom kan just ett sådant yttre hot ibland få engagemanget att spira. Delprojektet har som syfte att diskutera förutsättningarna, och hindren, för att engagemanget skall växa fram i organisationen.

Under vilka betingelser vill den enskilda människan ta på sig ansvaret att ta ställning till vad som är bra eller inte? Och när vill hon eller han ha befogenheter för att kunna handla? Föreställningen om människan och betoningen av hennes roll som aktör i organisationer har under de senare decennierna ersatts av en mer mångfasetterad, mer nyanserad bild. Som en följd härav har bilden av organisationen också blivit mer nyanserad och allt fler dimensioner av handlingar i organisationer blir belysta. Idag är hoten mot människans värdighet så många att det numera är svårt att ens föreställa sig hur en mänsklig, god organisation kan se ut (Johansson et al, 1991). Den enskilda människans upplevelse av glädje i arbetet beror på om arbetssituationen innehåller meningsfullhet för henne och en möjlighet att realisera det egna personliga ansvaret i livet (jfr Moxnes, 1984). Att finna uppgifter för sitt engagemang betraktar vi som en grund för att kunna uppleva meningsfullhet och för att vilja ta ansvar i arbetet.

1.2 Organisatorisk överlevnad

Det hävdas ofta att människors engagemang förändras snabbt. Vid en yttlig betraktelse kan det te sig så. Men känslan av engagemangets flyktighet kan

likaväl bero på att engagemanget är svårt att fånga i ord. Om man som vi, skall försöka beskriva människors engagemang skapar detta särskilda problem. För en organisation som måste lära sig hantera såväl för lite som för mycket engagemang är det också något väsentligt att beakta. Det kan vara en fråga om att överleva eller inte att medarbetarna engagerar sig i det som krävs på ett rätt sätt.

I avsnitt 2 kommer vi presentera vilka föreställningar om engagemanget i kommunal verksamhet vi hade när vi inledde studien. Avsnitt 3 ägnas åt reflektioner över metod m h t den valda ansatsen. Därefter preciserar vi i avsnitt 4 vad vi avser med begreppet engagemang och den teoretiska ram vi behöver för att kunna studera engagemanget i en konkret verksamhet. Tyngdpunkten i rapporten ligger i beskrivningen av Alingsås kommun, i avsnitt 5. Härpå följer i avsnitt 6 en diskussion av engagemangets natur, förutsättningar och konsekvenser. Rapporten avslutas med några tankar inför vårt vidare arbete i avsnitt 7.

2. Det teoretiska problemet och våra föreställningar om engagemanget i kommunal verksamhet

Syftet med detta avsnitt är att visa hur motsägelsefullt kravet på engagemang är. Vår plattform för resonemanget är de synpunkter som kommunföreträdare framförde när forskningsprogrammet skapades.

2.1 Kan vi styra engagemanget?

I organisationens namn kräver vi att människor är engagerade - om inte får de lämna organisationen. Men kan vi kräva engagemang? Eller lite annorlunda uttryckt, har vi rätt att kräva engagemang? Det är en vanlig föreställning att ledningen både kan och har rätt att kräva engagemang av medarbetarna. Vi vet emellertid att våra handlingar i stor utsträckning styrs av omedvetna avsikter. Är det då möjligt att kräva att en människa engagerar sig i det vi önskar eller att påverka henne i en sådan riktning? Hur hanterar vi det här? Detta är vårt teoretiska problem.

Sociologer intresserade sig tidigt för det faktum att människor engagerar sig i saker där man som utomstående inte förväntar sig att de skall engagera sig och att de underlåter att engagerar sig där man förväntar sig att de skulle göra det (Riesman, 1952). På det organisationsteoretiska om-

rådet har såväl teoretiker som praktiker också insett vikten av ta hänsyn till denna kunskap. Det största inflytandet har kommit från motivationspsykologin som visat att människors handlingar till liten del är styrda av rationella övervägande utan sker helt omedvetna (Vroom, 1964). Detta betyder emellertid inte att vi inte kan vara eller att vi inte strävar efter att vara rationella. Det är lätt att reducera en människa till ett offer för omedvetna krafter men det finns också många exempel på att kravet på mening i tillvaron är stort (Hanfling, 1987), så stort att inte ens de mest vidriga förhållanden kan få människor att ge upp detta krav (Frankl, 1986).

2.2 Den enskilde medarbetarens engagemang i den kommunala organisationen

Det finns inte många studier av engagemanget i kommunal verksamhet. Det är emellertid rimligt att anta att engagemanget i en kommun skiljer sig åt från engagemanget i ett företag p g a att en kommun i princip är "utan verksamhetsmässiga gränser". Alla har rätt att ha synpunkter på vad som sker i en kommun, som medborgare, konsument eller anställd (Brunsson, 1991). Ibland, och i de mindre kommunerna speciellt, är en person såväl anställd som medborgare och konsument. Det kan antas ha betydelse för engagemanget. Är den anställde engagerad i sitt arbete suddas gränsen mellan kommun och samhälle ut. Den anställde betraktar samspelet mellan sig själv och medborgaren/konsumenten som ett arbete med livsfrågor snarare än som ärendehantering.

Den kommunala verksamheten bygger också på att målsättningarna förändras vid en förändrad politisk situation. En kommunal tjänsteman förutsätts kunna växla över sitt engagemang, ibland radikalt till ett helt annat spår. Vi är inte primärt intresserade av att jämföra engagemanget i kommunal verksamhet med engagemanget i andra typer av organisationer men anser ändå att det är viktigt att ha den här skillnaden i bakgrunden för vår presentation av våra föreställningar.

En vanlig föreställning är att det som närmast är för handen, det vi inte kan värja oss ifrån, är det vi engagerar oss i. Som anställd i en liten kommun där man möter medborgare och konsumenter på gatan, i affären eller bor granne med, är det svårt att vara distanserad. Den här betydelsen av närhet för engagemanget har senare bekräftats av uppföljningen har man gjort av stadsdelsreformen i Göteborgs kommun (Jönsson och Solli, 1992).

En annan vanlig föreställning är att engagemanget skiljer sig åt mellan mjuka sektorer, som t ex barnomsorg, och hårda sektorer som t ex tekniska förvaltningar. Det är möjligen, men inte nödvändigtvis, en skillnad mellan engagemanget hos kvinnor och män. Snarare tror vi att skillnaden bottnar i att människor gör sig påminda på ett annat sätt än materien och att kontakten med medborgarna, konsumenterna inom mjuka sektorer innehåller mer svårgripbara element än inom hårda sektorer. Det är svårare, i de förra, att se sambanden mellan resursinsatser och resultat och det är inte heller självklart vilket resultat som är det önskvärda.

Engagemanget i lösningen av praktiska problem tar ofta överhanden framför reflektioner över framtiden och diskussioner av strategisk natur (March och Simon, 1958). Detta är ett dilemma som praktiker ofta beklagar sig över. Ett annat problem i detta sammanhang är att det är svårt att bryta processer som kännetecknas av engagemang. Engagemanget fånglar och för med sig att rationella överväganden får stå tillbaka (jfr Janis, 1982).

2.3 Forskningfrågorna och studiens syfte

Det praktiska problemet sägs ofta vara att engagemanget är för litet. Man diskuterar mer sällan problemet att medarbetarna engagerar sig i fel sak. Detta kan te sig paradoxalt eftersom det kan tyckas rationellt att prioritera rätt sak framför rätt intensitet. Paradoxens upplösning kan ligga i att man med engagemang kan mena både att man är upptagen av en viss uppgift framför andra och att man hängivet arbetar med en uppgift.

Det teoretiska problemet rörande engagemang kan förtydligas med hjälp av ett antal frågor som berör det personliga området, det mellanmännskliga området och det organisatoriska området. På det personliga området är den väsentliga frågan hur den enskilda människan finner uppgifter för sitt engagemang, på det mellanmännskliga hur man delar sitt engagemang med andra och på det organisatoriska området hur organisationen kan hantera människors engagemang. Vi kommer inte att kunna besvara de här frågorna i denna inledande studie men väl att lägga grunden till vårt fortsatta arbete.

Studien har som övergripande målsättning att bidra till förståelsen av vad som kännetecknar en god kommunal organisation och därmed är ett av våra syften att lägga grunden för att diskutera vilka organisatoriska förut-

sättningar som måste vara för handen för den enskilda människans engagemang liksom vilka konsekvenser hennes engagemang får. Tyngdpunkten i den här rapporten ligger på beskrivningar av engagemangets natur. Med engagemangets natur menar vi vad man är engagerad i och hur det tar sig uttryck.

Vi har valt att följa ett litet antal personer under längre tid för att lära känna engagemangets natur så bra som möjligt. De frågor vi har ställt har vuxit fram i samtal med kommunföreträdare som nämnts ovan.

3. Metodologiska konsekvenser av ett humanistiskt perspektiv

I detta avsnitt redogör vi för några grundläggande antaganden som berör forskarens förhållningssätt till det subjekt som studien omfattar – de anställda i Alingsås kommun – och beskriver hur vi praktiskt har gått tillväga i studien.

3.1 Forskarens förhållningssätt

Vårt kunskapsideal är ett hermeneutiskt. Vårt syfte är därför att skapa förståelse för och kommunikation med de människor och organisationer vi forskar om. Vi ser forskningen som en dialog där vi som forskare har lika mycket att lära som de vi forskar om (Morgan, 1983). Forskarens bidrag är nya referensramar och perspektiv på det som sker i organisationen. För att nå den subjektiva erfarenheten krävs att intervjuaren har ett genuint och trovärdigt intresse för intervjupersonen (Douglas, 1985). Det ställer också krav på en längre tids närvaro för att inte bara återge ett fruset ögonblick av det som pågår. Den humanistiska ansatsen för också med sig ett krav på att "förstora det unika" hos människornas engagemang. Vi anser att det är oförenligt med en sådan ansats att förklara engagemanget med hänvisning till en viss roll i organisationen. Känsla av meningsfullhet och ansvar är humanistiska begrepp som vi använder för att ge innehåll åt ett engagemang i handling för saker som är goda "utanför den trånga krets där vi agerar som enskilda individer" (von Wright, 1990).

3.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Valet av en hård och en mjuk förvaltning inom kommunen gjordes av

kommunföreträdare och blev Barnomsorgen och Tekniska kontoret/Fastighetskontoret. En aktuell organisationsfråga för respektive förvaltning har fått stå i centrum för studien.

Arbetet har innehållit intervjuer om engagemang med tjänstemän, fem inom Barnomsorgen och sju inom Tekniska kontoret/Fastighetskontoret. Den första intervjun, (se bilaga 1), handlade om hur intervjupersonens engagemang ser ut. Intervjupersonen fick beskriva en situation där hon/han var engagerad och hur han/hon upplever de organisatoriska förutsättningar och eventuella hinder för meningsfullhet, engagemang och ansvar. Vi delade också ut var sin noteringsbok till de tolv personerna. Tanken med den var att de skulle kunna skriva ned minneskommentarer när de upplevde att något i deras arbetssituation engagerade dem, för att vi sedan skulle ha möjlighet att följa upp dessa händelser, (frågorna framgår av bilaga 2). Vi var dessutom närvarande vid och följde några möten under den period undersökningen omfattade (februari 1992 till augusti 1992).

4. Teoretiska utgångspunkter för att definiera engagemang

Engagemanget är ett mänskligt tillstånd i handling och reflektion. Engagemang betyder ett känslomässigt fångslande, att man är närvarande, vaken och uppmärksam på sin uppgift, "Folk talar alltid om engagemang som om det berodde på oss själva, som om vi kan styra storleken och riktningen på vårt engagemang. Men vi är redan engagerade. Återhållsamhet är bara en förvirring" (Mounier 1952, i Monsen, 1987). För en människa betyder det oerhört mycket att kunna minska förvirringarnas återhållsamhet. Motsatsen till engagemang är distans och dessa två tillstånd är helt oförenliga, därav ordvalet "fångslande" i samband med engagemang. Det är inte möjligt att samtidigt vara engagerad och förhålla sig på distans till en person eller uppgift, men väl att arbeta med flera samtidigt.

Enligt Buber (1990) kännetecknas en engagerad dialog av fyra egenskaper: närvaro, delaktighet, omedelbarhet och ömsesidighet. Engagemang i arbetet kräver att människor är närvarande och delaktiga. Omedelbarhet är ett kännetecken för de handlingar som parterna utför. Det innebär att ej undanhålla 'något-som-vill-bli-sagt', som kan medföra ett behov av att framföra åsikter som inte direkt rör den pågående processen. Ömsesidighet är det fjärde och sista kännetecknet för engagemang i handlandet. Det betyder att alla i en grupp är med och påverkar arbetet kring till exempel en fråga. Ömsesidigheten leder också till att 'jag inverkar på

dig likväl som du inverkar på mig', d v s en process av givande och tagande från alla parter.

Det är möjligt att studera engagemang på det personliga, det mellanmänskliga och det organisatoriska området. Indelningen följer Moxnes (1984) beskrivning av vilka förhållanden som påverkar hur en människa lär och utvecklas i arbetsmiljön. För att klargöra vår studies inriktning presenterar vi den frågeställning som vi anser vara den väsentliga inom vart och ett av områdena.

4.1 Det personliga området

Hur finner den enskilda människan uppgifter för sitt engagemang? En människas engagemang i en organisation kan sägas bestå av tre element: 1) en persons tro på och acceptering av organisationens mål, 2) en persons vilja att uppbåda stora ansträngningar i organisationens namn och 3) en persons bestämda önskan att tillhöra organisationen (Kanter, 1972).

4.2 Det mellanmänskliga området

Hur delar man sitt engagemang med andra? Personer och organisationer utvecklas med förtroende som bas. Finns förtroende vågar man öppna sig inför andra. Bekräftas denna öppenheten vågar man handla, agera, bli involverad vilket skapar ömsesidiga beroenden som är ett krav för att förtroende skall kunna utvecklas. I denna process aktiveras energi som är fokuserad på att acceptera sig själv och andra, spontanitet, sökande och utbyte (Gibb, 1978). Samma teori för "upptäckande" är också en teori för hur människor och organisationer kan hämmas i sin utveckling.

På det mellanmänskliga området skulle man kunna använda begreppen sökandet efter meningsfullhet i arbetet som grunden för kommunikation i organisationen, som är grunden för engagemang i handling i verksamheten, som är grunden för viljan att ta ansvar i organisationen. Dessa är grundbultar som väl överensstämmer med de väsentliga fält som man formulerat humanistiska inlärningsprinciper för, d v s mål, motivation, mening, medbestämmande och möjligheter. Engagemanget antas, enligt dessa, påverka motivationen (Moxnes, 1984).

4.3 Det organisatoriska området

Hur hanterar organisationer engagemanget? För stort engagemang liksom för litet kan få svåra konsekvenser för såväl den enskilda människan som för organisationen (Randall, 1987). Den goda kommunala organisationen klarar att hantera för lite engagemang, för stort engagemang och engagemang som är i konflikt med varandra.

Låt oss nu gå över till Alingsås kommun och det sammanhang som gäller för engagemanget hos de tolv personer som vi senare skall presentera.

5. Engagemangets natur i en medelstor kommun - några bilder från Alingsås

Alingsås kommun är till antalet invånare en medelstor kommun. Drygt 30.000 människor bor i kommunen varav ca 19.000 i åldern mellan 20 och 64 år. Antalet arbetstillfällen i kommunen är ca 15.000 varav en tredjedel inom den offentliga sektorn. Kommunens budget omsluter nära 900 miljoner kr. Kommunens ekonomi har varit och är stabil. Soliditeten (exkl. pensionsskuld) har legat på ca 60% under den senaste femårsperioden. Den politiska situationen är också stabil med ett borgerligt styre där moderaterna, folkpartiet och centerpartiet har ungefär lika stora andelar.

5.1 Att förändra arbetets vardag

Vid årsskiftet 1991/1992 infördes målstyrning i Alingsås kommun. De avsåg härmed att överge den tidigare tillämpade regelstyrningen och att decentralisera genom att ansvar och befogenheter fördelades på ett större antal personer. Avsikten var att anpassa verksamheten till förändrade ekonomiska förutsättningar i form av t ex statsbidrag, utan att därför ge avkall på kvalitetskrav etc. De önskade skapa en organisation som med samma resurser eller krympande, kunde åstadkomma lika mycket eller mera. Kommunledningen betraktade det personliga engagemanget och den personliga viljan som avgörande för att effektivt och framgångsrikt kunna genomföra detta förändringsarbete (Alingsås kommun, 1991).

Under hösten 1990 och våren 1991 inleddes arbetet med den nya organisationen med balansräknings- och resultatenheter. I förberedelserna in-

gick utbildning av förvaltningschefer, avdelningschefer, ekonomiansvariga och blivande resultatenhetschefer. Under våren 1992 har förändringen följts upp med syfte att undersöka vad resultatenhetscheferna tycker, hur arbetet fungerar och på vilket sätt de behöver stöd m m.

För budgetperioden 1993 till 1995 finns ett sparbetning i kommunen på 80 miljoner kronor vilket betyder ca 100 personer färre. Ambitionen är att klara detta utan uppsägningar.

5.2 Barnomsorgen - mötet mellan vision och tradition

Nedanstående bygger på intervjuer med chefen för Barnomsorgen, utvecklingssekreteraren, områdeschefen, enhetschefen och en förskollärare på en barnstuga. Samtliga, utom utvecklingssekreteraren, är relativt nya i Alingsås kommun.

Alingsås Barnomsorg redovisade en bruttokostnad för 1991 på ca 115 miljoner kronor. Antalet barn i kommunal barnomsorg var 1991 2.493 st. Sedan 1 januari 1992 är verksamheten organiserad i sex geografiska områden med totalt 19 enheter, daghem, deltidsförskola, dagbarnvårdare etc. En områdeschef kan ha ansvaret för 1-8 enheter. Arbetet med den nya organisationen inleddes hösten 1990 och har drivits av ledningsgruppen för barnomsorgen som då bestod av föreståndarna och barnomsorgsassistenter. Numera ingår endast områdescheferna, utvecklingssekreteraren och barnomsorgschefen i denna grupp. Vägledande principer för den nya organisationen var att skapa små självstyrande grupper med tydliga uppgifter, tydligt ansvar och tydliga befogenheter samt att hålla ihop grupperna med hjälp av ett nätverk för att tillgodose informationsbehovet. De räknade med att förbättra såväl kvantitet och kvalitet i utförda prestationer och dessutom att varje anställd skulle kunna känna delaktighet genom att möjligheterna att påverka arbetet ökade.

En pågående förändring av stor betydelse är integreringen av verksamheten i skola och barnomsorg. Avsikten är att skapa en gemensam organisation, där kompetens, lokaler och verksamhet utgör en helhet i barnarbete. Det är emellertid inte denna fråga som vi följt eftersom det arbetet vid tidpunkten för vår studie inte kommit att inbegripa direkt verksamhetsansvariga för barnomsorgen. Den fråga som vi har studerat är formen för planering och uppföljning av verksamheten. En konsekvens av diskussionerna i denna fråga är ett projekt för att utveckla ett kvalitetssystem inom barnomsorgen. Våra planer inrymmer att följa det projektet under

en längre tid.

Engagemanget i arbetets vardag

Vi inleder vår beskrivning av intervjupersonernas engagemang med personalen på en barnstuga. Barnstugan ligger ca 3 mil utanför Alingsås. Den byggdes hösten 1990. Intill barnstugan ligger en deltidsförskola som sedan hösten 1991 även rymmer en fritidsavdelning. Personalen som finns på daghemmet idag, var med och startade upp verksamheten.

Att närvara i barnens värld

Att kunna utföra vad man har föresatt sig och har planerat, ger mening åt arbetet som förskollärare på barnstugan. Det kan gälla utflykter eller något man skall göra hemma i sina egna lokaler. Därför kan det kännas som en stor störning om någon i personalen blir sjuk och inte kan bidra till genomförandet av vad man tänkt sig. Det finns inga patentlösningar på det här utan varje situation kräver sin lösning. Det kräver att man använder sin fantasi och anpassar sig till vad som har hänt. Motsvarande gäller gentemot barnen.

Vår förskollärare tror att andra tydligt kan se på henne när hon är engagerad och tycker någonting är roligt, t ex i gester, i ansiktsuttryck etc. För det är i sådant som hon tycker är roligt som hon engagerar sig. En sådan situation är t ex att berätta sagor för barnen utan bok, "det känns att jag är med". Men det finns en baksida också. Ibland är det inte roligt men hon engageras ändå. Det kan vara i ett familjeproblem, eller i ett barn som har det jobbigt. Då tar hon ofta med sig det hem. Ett sådant engagemang syns inte utåt lika tydligt som engagemanget i det som är roligt.

Tiden räcker inte alltid till för hennes engagemang. Det händer inte särskilt ofta att hon engagerar sig i något som kolliderar med någon annans engagemang. Förklaringen ligger i att de har diskuterat igenom sina arbetsuppgifter. Diskussionerna blev ett naturligt inslag i starten när de tillsammans arbetade fram idéer om hur verksamheten skulle bedrivas. Hon diskuterar mycket med framför allt enhetschefen, vars engagemang vi nu skall presentera.

Att skapa en bra situation för personalen

Personalen måste må bra för att verksamheten skall fungera bra. Chefen för barnstugan känner sig mycket tillfreds i sitt arbete och kan inte säga om det finns något som skulle kunna störa meningsfullheten totalt. Fungerar det inte i arbetslagen kan hon undra hur hon skall lösa det. För det mesta räcker det att hon bevakar situationen och tar tag i det som kan bli ett problem. Hon försöker agera på bästa sätt gentemot föräldrar som inte är nöjda med sitt barns placering. Personalen som jobbar med barnen ansvarar i första hand för kontakten med föräldrarna men hon finns där som hjälp om de behöver henne.

Att vara engagerad innebär att man är intresserad av det man gör, tycker det är roligt att försöka hitta lösningar på det mesta. Ekonomin sätter vissa gränser för vad man kan göra men inte för engagemanget. Man kan alltid hitta lösningar inom den befintliga ekonomin. Det krävs att enhetscheferna inom området kan komma överens om att ge och ta beroende på vem som har behov av vad. Finns det inga konkurrerande önskemål kan hon tala mycket varmt för sin egen sak.

När hon är engagerad pratar hon mycket med personalen och försöker få över dem på sin sida, få dem att arbeta för sin idé. Ett sådant tillfälle var t ex förändringen av en "utvidgad syskongrupp". Spridningen i åldrar från 0 till 12 år gjorde det svårt att skapa en meningsfull verksamhet. Lösningen blev en fritidshemsavdelning i deltidsförskolans lokaler vilket medförde naturligare pedagogiska enheter.

Enhetschefens närmaste chef är områdeschefen. I och med att vi går över till områdeschefens engagemang lämnar vi det direkta arbetet med barnen.

Att söka rätt väg för samordning

Hon är en av de nya områdescheferna sedan 1 januari 1992. Det har funnits viss kritik mot inrättandet av de här tjänsterna som bestått i att det skapats ytterligare en nivå i organisationen. I den nya organisationen har områdescheferna det övergripande ansvaret för ledning, samordning, planering, utveckling och uppföljning i de olika områdena i kommunen. Eftersom områdena är olika i omfattning har områdescheferna lite olika uppgifter. De med färre enheter i sitt område har mer specialuppdrag i

sina arbetsuppgifter. Den person vi har intervjuat är chef för ett sådant område.

En av hennes viktigaste uppgifter som områdeschef är att som ledare vara med och verka för god service och kvalitet, i första hand i området men även i kommunen som helhet. Det tycker hon är roligt. Att kunna gripa över lite större frågor och ha möjlighet att påverka. Hon finner att det kan vara "störande" att andra människor inte är lika engagerade som hon själv är. Brist på engagemang kan yttra sig i att man blir passiv. Hon konstaterar dock att alla inte kan vara lika engagerade i arbetet bl a därför att människan genomgår olika faser i sitt liv. Motstånd däremot känns friskt. Det är ett tecken på engagemang. En förutsättning för engagemang är att se helheten, hur ekonomi och politik går hand i hand. Som samordnare är det viktigt att förmedla denna helhetssyn till personalen. För att göra personalen delaktig är det av betydelse att överväga hur rätt information skall förmedlas. Kunskap om förhållanden resulterar oftast i ökad förståelse och ökat engagemang.

Engagemanget syns i att hon glömmer vad klockan är, "jag är en sån människa som brukar vara engagerad i många saker samtidigt. Jag borde egentligen trappa ner. Jag är ju engagerad i allt, allt, allt...". Budget och personalfrågor är exempel på situationer där hon engagerar sig mycket. Hela tiden har hon olika uppgifter som måste lösas, vilket gör arbetet omväxlande och roligt. Arbetet är splittrande i sig vilket kan göra det svårt att rikta och fullfölja engagemanget i sin helhet. Områdeschefsfunktionen är, som nämndes ovan, ny i organisationen. Arbetsuppgifterna kan formas av henne själv vilket stimulerar till ett sökande som hon upplever positivt och som hon engagerar hela sig i.

Områdeschefens arbetsuppgifter är speciella eftersom hon inte har den direkta kontakten med den operativa verksamheten. Det gäller också utvecklingssekreterarens.

Att problematisera för att välja lösningar och agera

Som utvecklingssekreterare engagerar hon sig i att lyfta fram det långsiktiga perspektivet på verksamheten i förhållande till det kortsiktiga. Det är viktigt att koppla det lilla till det stora perspektivet. Hennes arbete skall medverka till andras utveckling och självständiga handlande. Meningsfullt är det som leder till något, som det blir något resultat av och att vara en

del i detta resultat. Det är mycket en känsloupplevelse som baseras på en tro och en vilja att vara en aktiv varelse som kan påverka det som sker. Nyfikenhet och uppfinningsrikedom är viktiga ingredienser i denna önskan att påverka. Om hon inte ser sammanhanget för ett problem är det svårare att se meningsfullheten i att engagera sig och att lösa det. Det kräver att hon själv agerar, frågar för att få sammanhanget klart för sig och att hon försöker uttrycka det hon vill ha sagt bättre. Hon engagerar sig inte i att protestera mot andras engagemang som är i konflikt med hennes eget.

När hon är mycket engagerad märks det t ex genom en tankspriddhet inför annat, att hon är "helt uppe i det", lite svårnådd för andra signaler än just det som rör det hon är engagerad i. Det som engagerar mest är processen att skapa något och att lösa problem, det ger mycket glädje.

En övervikt av rutinsaker tar ofta udden av engagemanget även om det ibland kan vara stimulerande att göra nödvändiga och snabba insatser. Det viktiga är att vara till nytta. Om man inte klargör vilka förväntningarna är, vilket vi människor sällan gör, skapar man problem, "den som har makten måste räcka ut handen". Hon tycker inte heller att vi har någon tradition att falla tillbaka på när det gäller öppenhet i sociala situationer. Enligt henne är det också en kulturfråga att vi blundar för att lösningar både har goda och dåliga sidor och att vi tror oss kunna välja ideal-lösningar. Vi använder oss inte av insikten, som de flesta av oss har, att vi också måste ta det som är dåligt.

Om utvecklingssekreteraren engagerar sig i problematisering för att företräda det långsiktiga och därmed vidga perspektiven så kompletterar hon barnomsorgschefens starka engagemang i handling.

Att omsätta en idé om synsätt för att leda och organisera en verksamhet med många människor

Barnomsorgschefen känner meningsfullheten i totalansvaret, att ha möjlighet att påverka verksamhetens utveckling, via personalens engagemang eller kompetens, "det som är roligast är att ingen talar om för mig vad jag skall göra". Det som har varit grunden för hennes engagemang i organisationsförändringen har varit spänningen i att pröva om hon kunde omsätta sin idé om synsätt för ekonomi och styrning, i syfte att göra verksamheten mer effektiv d v s att erbjuda mer barnomsorg med bättre kvalité utförd av en mer engagerad personal till oförändrad kostnad.

Ett problem är att hon får för lite motstånd och för lite stimulans i och med att hon är ensam om att tycka beträffande många saker. Endast hennes chef ger henne stimulans och motstånd, vilket emellertid är en värdefull sporre. Inte ens politikerna tycker något i vissa frågor. Och när hon tycker så säger alla "Gud va bra". Ber hon någon fixa något så frågar dom hur de skall göra då. "Jag vill inte kalla det utbränd för jag gillar inte det. Men det (engagemanget eller fantasin) det tar slut, till slut".

Hennes engagemang syns i att hon är arg eller att hon spontant uttrycker "Oh Gud va kul, när ska vi göra det?" Om det är något svårt som hon är engagerad i, något som hon inte gjort förut och är osäker på, kan detta visa sig i att hon har svårt att lyssna till vad som händer runt omkring henne. Engagemanget visar sig också i att hon anser sig äga barnomsorgen, äga ansvaret, äga problemet hon står inför. Det betyder att hon slukas upp, går in i sin uppgift vilket för med sig att hon upplevs som frånvarande av andra som inte delar hennes engagemang, "jag har ju ett kontaktnät som jag totalt avskärmat mig ifrån under ett och ett halvt år som jag jobbat med organisationsförändringen". Erfarenhet gör att hon inte blir trött av sitt engagemang, "igenkännandet ger trygghet".

Den viktigaste uppgiften för barnomsorgschefen under den tid hon varit anställd, har varit att medverka i den organisationsförändring som Alingsås kommun har genomfört. Hon tycker det har varit en utmanande uppgift, "Jag undrar om jag kan. Det är inte alltid så att jag måste lära mig något nytt utan mer vill pröva mig själv, om jag klarar av att göra det som jag har erfarenhet av i ett nytt sammanhang och så snabbt som möjligt. Det är det som driver mig, att göra något som jag tror på väldigt mycket. Man måste vara stolt över det man gör".

Under den period som vi studerat engagemanget i Barnomsorgen har ledningsgruppen följt upp de resultat som de kan se efter de hittills genomförda förändringarna. Parallellt med uppföljning har de aktivt arbetat med den fortsatta organisationsutvecklingen. Som ett resultat av dessa diskussionerna skall de, som vi tidigare nämnt, starta upp ett projekt, 'Kvalitetssystem i Barnomsorgen'. Det är emellertid inte bara på ledningsnivå som det har arbetats aktivt med utveckling av organisationen. Vi har här tänkt att presentera engagemanget i den nya ledningsfilosofin hos de fem personer som vi har intervjuat.

Engagemanget i en ny ledningsfilosofi

"Ingenting var gjort när det gäller organisationsutveckling, men alla förutsättningar fanns: hög utbildningsnivå, låg sjukfrånvaro, inga personalproblem". Enligt barnomsorgschefen betyder en övergång från regelstyrning till målstyrning att man måste ändra sitt synsätt, "som chef får jag naturligtvis förklara och förklara vad jag menar. För att det skapas osäkerhet runt omkring mig när jag säger att de inte skall bry sig om reglerna". I stället för att stödja sig på regler anser hon att man måste fråga sig, "vad vinner eller får barnen ut av det då". Det kräver att man tar sitt ansvar och inte väntar på order uppifrån.

I barnomsorgen lägger man grunden till det nya synsättet genom att använda sig av en genomgående struktur för temadagar och möten. En annan metod är att använda sig av exempel som är förankrade i den dagliga verksamheten. Man skall under två hela terminer arbeta med fyra olika ämnesområden: ekonomi, personal, verksamhetsansvar och pedagogik. Planeringsamtal utgör en viktig form för att diskutera de nya riktlinjerna. I planeringssamtalen utgår man ifrån mål, arbetssätt och hur den anställde ser på resultatet utifrån tidigare planeringssamtal.

I arbetet med ledningsfilosofin är barnomsorgschefen en pådrivande, handlingsorienterad person. Detta visar sig bl a i sättet att skapa den ledningsgrupp som inte existerade tidigare. Gruppen träffas regelbundet en gång i veckan. Här diskuterar man "dagsläget" men tyngdpunkten ligger på den långsiktiga utvecklingen av verksamheten. En betydelsefull roll i detta sammanhang har utvecklingssekreteraren. Hennes engagemang i ledningsarbetet ligger i att problematisera utvecklingstankarna för att skapa bättre förutsättningar för att förverkliga dem. I hennes uppgift ingår därför att föra samtal med personal som har arbetsledaransvar för att bistå med konstruktiv kritik. Områdeschefen tillför reflektioner från den löpande verksamheten till helhetsperspektivet. Hon engagerar sig vidare i att informera sin personal om de övergripande riktlinjerna för att samordna verksamheten. På detta sätt skapas förutsättningar för enheterna att handla för att uppnå målsättningarna för barnomsorgen.

Enhetschefen omsätter ledningsfilosofin genom att engagera sig aktivt med planering och utveckling inom enheten. Det som upptog mycket av hennes tid förra året var en omorganisation som hon själv planerat och förankrat hos personalen, där både barnstugan och fritidshemmet var involverade. Enhetschefen och förskolläraren ser det som en stor tillgång

att de kan diskutera frågor sinsemellan. Förskolläraren ser som sin viktigaste uppgift att upprätthålla kvaliteten i barnomsorgen genom att närvara i barnens värld, "man måste tackla varje situation som uppstår beroende på vilket eller vilka barn det rör sig om".

Barnstugans personal är Barnomsorgens ansikte ut mot kommuninvånarna. Det är här man kan läsa av om man lyckats med sin nya ledningsfilosofi eller inte. Vi har ovan försökt visa i vilka uppgifter som våra fem utvalda interjupersoner engagerar sig för att skapa en grund för att bedöma om man kan ta tillvara medarbetarnas engagemang. Vi lämnar härmed Barnomsorgen för att gå över till den hårda sektor som vi har studerat.

5.3 Tekniska kontoret och Fastighetskontoret - en ny konstellation

Vi har intervjuat chefen för Tekniska kontoret, chefen för den allmänna avdelningen (administrationen), två sektionschefer inom arbetsavdelningen, chefen för Fastighetskontoret och cheferna för Drift/underhållsavdelningen och Städavdelningen. Här har samtliga sju interjupersoner lång erfarenhet av arbete i Alingsås kommun.

Den aktuella frågan vi har följt är sammanslagningen av Tekniska kontoret och Fastighetskontoret, som man tror kan ge samordningsvinster, en väg till lösning av sparbetiget. Tekniska kontoret och Fastighetskontoret har samma nämnd vilket betyder att man har täta och nära kontakter.

Man inledde arbetet utan några politiska beslut. I och med sammanslagningssidén aktualiserades frågan om övertalighet. För att förhindra att personalen började bygga upp en felaktiga föreställningar om vad som skulle komma att ske började de ansvariga för genomförandet tidigt med att informera alla. Arbetet inför sammanslagningen som skall gälla från 1:e januari har skett i två arbetsgrupper. Den ena gruppen arbetar med sammanslagningen av de båda kontorens administration och den andra hur kontorens serviceavdelningar skall samordnas. På tekniska kontoret finns idag en arbetsavdelning som skall utökas med fastighetskontorets funktioner, d v s den personal som är ute och sköter om fastigheter, drift- och underhåll, städning mm. Här förväntar man sig att uppnå samordningsvinster, t ex i gemensamma förråd och transporter. Även fritidskontorets verksamhet skall omorganiseras och vissa delar skall tas över av den nya

sammanslagna enheten.

Tekniska kontoret redovisade 1991 en bruttokostnad på ca 69 miljoner kronor. Organisationen är idag uppbyggd med en teknisk chef över ett antal verksamhetsavdelningar som t ex gatu/ parkavdelning, allmän avdelning, exploateringsavdelning, arbetsavdelning, VA-verk, utredningsavdelning, avfallsverk och markavdelning. Fastighetskontoret redovisade 1991 en bruttokostnad på ca 177 miljoner kronor. Verksamheten är organiserad med en fastighetschef över en stab, en drift- och underhållsavdelning och en städavdelning.

Engagemanget i arbetets vardag

Vi inleder presentationen av engagemanget med personalen på arbetsavdelningen. Arbetsavdelningen bygger gator/vägar, lägger ledningar, har hand om parker och underhåller enhetens anläggningar. I sammanslagningen av Tekniska kontoret och Fastighetskontoret skall Städavdelningen ingå i en ny "arbetsavdelning" och som ny chef för denna skall Fastighetskontorets nuvarande chef fungera. Inom den nuvarande arbetsavdelningen ryms tre sektioner; Gator/Nyanläggning, Verkstad/Förråd och Parkanläggningar. Vi har intervjuat cheferna för de två första och börjar med att beskriva hur chefen för Gator/Nyanläggningen ser på sitt engagemang i arbetet.

Att lösa praktiska/dagliga problem

Engagemanget hos chefen för sektionen Gator/Nyanläggning finns i att lösa praktiska problem som dyker upp efter hand. De störningar sektionen utsätts för finns i konjunktursvängningarna som vid lågkonjunktur innebär minskad nyanläggningsverksamhet till följd av att t ex bostadsbyggnadsprogrammen dras ner.

Hans arbete känns meningsfullt därför att han här får göra något han trivs med, nämligen arbeta med människor, organisera, planera och följa upp verksamheten. Konkret innebär det att dimensionera resurserna efter de uppdrag man har. Servicenivån måste anpassas på ett sådant sätt att man lever upp till allmänhetens krav men också så att de ekonomiska förutsättningarna hålls, "hör allmänheten av sig i tid och otid är servicenivån för låg, hör man ingenting är ambitionen för hög".

Han har svårt för att beskriva en enskild situation där han var särskilt engagerad eftersom arbetet kräver att han är engagerad jämt. Om han inte släpper det som har passerat blir han hindrad i det dagliga arbetet, "vi måste skaka av oss både positiva och negativa saker... om vi skulle leva kvar i det som hände förra veckan så klarar vi det inte". Han tycker att hans engagemang är balanserat, "när man har jobbat länge vet man var gränsen går". En följd av detta är att hans engagemang blir synligt för andra genom hans kontinuerliga närvaro i arbetsuppgifterna snarare än genom färgstarka yttringar.

Även om sektionscheferna har ett arbete som innehåller liknande uppgifter beskriver de inte sitt engagemang på samma sätt. Låt oss därför titta på en annan bild av engagemang.

Att skapa en bra ekonomisk enhet

Chefen för sektionen Verkstad/Förråd engagerar sig i att skapa en bra ekonomisk enhet. Han tycker att befogenheterna och ansvaret är långt fördelat i organisationen. Det innebär att han inte längre måste övervaka allt utan kan förutsätta att var och en inom hans enhet bidrar på bästa sätt. Friheten i arbetet gör det meningsfullt, "jag använder min avdelningchef som bollplank, men han lägger sig inte i min verksamhet. Det är den stora fördelen, att få jobba efter eget huvud".

Hans engagemang syns framför allt i att han tar med sig jobbet hem. Att acceptera övertid för att verksamheten skall fungera utan att knota är enligt honom tecken på att man är engagerad. Den kärvare ekonomin har ökat hans intresse för ekonomiska frågor "vi ställs inför det ekonomiska ansvaret nu, det ser jag som positivt". Han förklarar det ökade intresset med att han fick ansvar för administrativa uppgifter. I de tidigare arbetsuppgifterna hade han "för lite att bita i", vilket han framförde till sin chef.

Som nämnts ovan är tanken med sammanlagningen av Tekniska Kontoret och Fastighetskontoret att göra vissa samordningsvinster t ex genom att städavdelningen inlemmas i arbetsavdelningen och kan utnyttja Verkstad/Förrådet för sina transporter. Chefen för Städavdelningen är mycket kritisk till den nya föreslagna organisationen och har engagerat sig i att protestera mot denna och försvara sin position.

Att försvara sitt handlingsutrymme för att försvara en personalgrupp

Chefen för Städavdelningen är i sin vardagliga arbetssituation engagerad i att ha en väl arbetande trupp städerskor. Det som gör hennes arbete meningsfullt är att hon har en väl fungerande grupp och att kunderna inte klagar. För att lyckas med detta måste hon vara som spindeln i nätet med trådar till kunderna, politikerna, facket och städerskorna. Att ha många bollar i luften känns stimulerande och roligt.

Det finns många som har synpunkter på hur städning skall gå till och t o m tycker att dom kan det bättre än professionella på området. Hon måste ibland försvara sin grupp i diskussionerna med kunderna, som t ex är daghem och skolor, som i det kärvare ekonomiska läget och genom att de blivit resultatneter, anser att dom kan städa själva för att spara pengar. Vad kunderna då sällan beaktar är de kunskaper som krävs beträffande t ex redskap och kemikalier m m för att personalen som städar skall hålla sig friska. Hon arbetar för utveckla sin och medarbetarnas kunskap om detta för att frånvaron och personalomsättningen skall vara låg. Numera måste hon också marknadsföra sig och sin verksamhet på ett helt annat sätt än förut.

Försvaret av personalgruppen kommer till uttryck i flera sammanhang. I sammanslagningen av Tekniska kontoret och Fastighetskontoret upplever hon att hennes handlingsutrymme kommer att minska genom att hennes avdelning hamnat på nivån under den nuvarande i hierarkin. Hon reagerar kraftigt emot att hon inte tillfrågades i inledningsskedet. Om sammanslagningen blir realitet tappar hon gnistan och orkar inte lägga ner lika mycket energi i arbetet. Engagemanget blir synligt för andra genom att hon talar allvarligt, hårt och intensivt.

Att påverka processen i projekten

Arbetet som biträdande fastighetschef och avdelningschef för Fastighetsförvaltningen känns meningsfullt beroende på att det spänner över ett stort område med många ingående delar planering, genomförande och uppföljning. I en liten kommun blir ofta så fallet där det är få, eller en person på samma ansvarsområde. Arbetet innehåller mycket kontakter med människor och han ställs ofta inför frågor av juridisk art som han är intresserad av. Han vill vara med och påverka, vill gärna vara med i allt, "att delegera är en sak, men inte lägga sig i, är en annan". Han uppfattar det som störande när någon talar om för honom hur han skall utföra en

arbetsuppgift, men att bestämma vad hans arbetsuppgifter skall innehålla är däremot inga problem.

Han har engagerat sig mycket i att skapa ett internhyressystem. Syftet med detta är att kunna upprätta hyresavtal med kommunens förvaltningar. Detta arbete inleddes som en idé och avsikten var att åstadkomma ett system där förvaltningarna kan påverka sina lokalkostnader, samt få ett strikt förhållande, hyresgäst - hyresvärd. Internhyressystemet är nu infört, och fungerar bra då de lokala enheterna har resultatansvar. Enhetschefen för t ex en barnstuga har resultatansvar vilket även innefattar lokalkostnader.

Engagemanget syns genom att han ofta är på kontoret, även på fritiden. Ett annat tecken är att många telefonsamtal hemma som rör arbetet. Det syns också i att han vill driva på, skynda på, ärenden. Känner han sig hindrad kan det innebära att han blir irriterad vilket kan vara en belastning i t ex en förhandlingssituation. Han beskriver sig själv som mycket engagerad, "nästan i överkant ibland". Det händer att hans chef får lägga locket på, t ex ta över i en diskussion, förhandlingssituation eller i en fråga.

Att anta utmaningar

Fastighetskontorets chef ser sitt arbetet som meningsfullt när kontoret lyckas med något svårt, när man klarar av en utmaning. Dessutom tycker han det är viktigt att människor trivs, är glada på sitt arbete, "det är nästan förbjudet att inte vara det, för man gör ett bättre arbete om man mår bra". Att delegera tycker han är utomordentligt viktigt. Hans inställning är att det är tillåtet att göra misstag. På skämt säger han att han "kräver ett fel i månaden". Han ger flera exempel på situationer där han varit mycket engagerad. Ett exempel är utvecklingen av det nya internhyressystemet. Ett annat är användningen av det nya systemet för individuella löner där han engagerat sig i samtal med var och en av de anställda för att förklara resultatet.

Det som hindrar honom från att vara så engagerad som han vill är framför allt tiden. Han kan ha flera engagemang som kolliderar och då måste något eller några prioriteras framför andra. När tiden sätter gränser "då räcker inte engagemanget till både för hemmet och arbetet. Jag har inte hittat någon bra lösning utan att det smäller någonstans. Det

blir katastrof i någon ända. Något blir lidande". Han uppfattar ibland "demokratin" som ett hinder eftersom den kan skapa väldigt stor spännvidd i inriktningen på arbetet men också att det kan vara svårt att själv påverka inriktningen när man anser att det är nödvändigt. En annan störning är attityden att kommunal verksamhet är ineffektiv liksom massmedias bevakning och presentation av det som sker i kommunala sammanhang. Han försöker överkomma eventuella hinder genom att diskutera med berörda parter.

I diskussionerna om sammanslagningen av Tekniska kontoret och Fastighetskontoret har han förhållit sig tämligen passiv. Han ser fram emot arbetet som chef för den gemensamma arbetsavdelningen och har inget emot att lämna förvaltningschefsjobbet och bli avdelningschef.

En mer aktiv roll i sammanslagningsprocessen kan chefen för den allmänna avdelningen sägas haft. Hon har fungerat som sammankallande för den grupp som förberett och organiserat arbetet i mindre arbetsgrupper. Låt oss se hur hon beskriver sitt engagemang i arbetet.

Att arbeta för effektivitet och skapa delaktighet

Hon är chef för den Allmänna avdelningen på Tekniska kontoret. Hon tycker att det är meningsfullt att få "ordna till" saker och ting och att få vara med och påverka. Det får hon också därför att "människor gillar att någon annan gör det som skall göras". Att vara på en teknisk förvaltning ser hon som en fördel. Man är handlingsorienterad och konkret med krav på effektivitet. "Jag kan inte arbeta om jag inte får möjlighet att engagera mig". Men detta faktum innebär också att hon ibland blir för mycket engagerad och tycker att arbetet kräver för mycket: "jag kastar mig över alla problem som kommer i min väg". Det kan föra med sig att det finns en risk att hon tar på sig mer uppgifter än hon borde, "jag vill säga ja, det är det jag vill". Några hinder för att engagera sig ser hon alltså inte. Däremot kan det vara svårt att säga nej till uppgifter och få andra att ta ett nej på allvar. Det är svårt att bryta bilden som andra har av den engagerade människan, "men jag är mycket bättre på att säga nej och ställa villkor numera".

Ett engagerande arbete innehåller utmaningar, "jag behöver jobb som jag inte tror att jag skall klara.... först...". Det är viktigt för alla människor, tror hon. Därför ser hon att det finns positiva inslag även i dagens kärva ekonomiska situation. Man tvingas anstränga sig och pröva nya möjlig-

heter. Hon engagerar sig i att underlätta de nödvändiga personalminskningarna, vill gärna stödja människor som söker andra banor eller vill vidareutbilda sig. Hon vill i sin arbetsgrupp satsa på delaktighet och bra samarbete och är därför mycket noga med information.

En viktig person för hennes arbete är hennes chef som hon tycker förstärker hennes engagemang. Låt oss därför titta på hans engagemang.

Att skapa något

Att skapa är meningsfullt för chefen för Tekniska kontoret. Det gäller inte bara materia, som är påtaglig, utan också att skapa en bra organisation, "från det att man har bestämt sig att det skall göras någonting och få det att fungera hela vägen". Han tycker att det gäller att "visa sitt engagemang, att plädera, argumentera och även att ibland bli arg". Att informera är betydelsefullt för skapa en fungerande organisation. Han arbetar med information efter två principer; att informera om allt som är nödvändigt och att de informerade själva skall ta ansvar för att ta åt sig information, "det är en dödssynd att inte ta reda på sådant som har hänt som berör en". I vissa lägen, t ex när ett projekt är på idéstadiet är han tvungen att brottas med lösningarna ensam. Han önskar att det ibland gick att dela dessa tankar med någon men anser också att det är ett oundvikligt inslag i chefsjobbet.

Hinder för engagemang finner han är "om det inte blir några utmaningar, att man kommer ner på någon slags nivå där det finns för lite problem att lösa". Om han inte skulle hitta några utvecklingsmöjligheter för organisationen skulle han tycka det blev tråkigt. Han är medveten om att det kan finnas en risk med ett alltför stort engagemang, "jag tror jag avväger det där ganska bra. Det är ju så för dom flesta att det är periodvis. Att vissa perioder är man mer eller mindre engagerad i sitt jobb, vissa perioder är man mer eller mindre engagerad i sin fritidsverksamhet". Idag domineras det långsiktiga perspektivet av förvaltningsansvaret och han ser det som en stor utmaning att bevaka att förvaltningen får tillräckliga resurser för sin verksamhet, "det är många kommuner som fått se t ex sitt vägnät förfalla och det är den stora utmaningen för mig att detta inte skall hända i Alingsås".

Vi studerat engagemanget i sammanslagningen av Tekniska kontoret och Fastighetskontoret. Kommunens framtidsgrupp har presenterat en plan

för hur kommunen skall klara budgetperioden 1993 till 1995. Chefen för Tekniska kontoret sitter med i framtidsgruppen. Han förelade gruppen ett förslag till besparing som innebar en sammanslagning av Fastighetskontoret och Tekniska kontoret. När vi kom in i arbetet var den nya organisationen för administrationen förankrad hos personalen. Den process som vi kom att följa blev därför utformningen av den nya arbetsavdelningens organisation. Vi återger engagemanget i denna process hos de sju personer vi har intervjuat.

Engagemanget i sammanslagningen

Det var, som vi nämnde ovan, chefen för Tekniska kontoret som kom med idén om sammanslagningen. Avgörande var att vara förutseende och anpassa organisationen till de förändrade förutsättningarna för verksamheten som bl a innebär en kraftig minskning av kommunens nybyggnation, "vi behövde fler ben att stå på". Han testade idén på chefen för Fastighetskontoret och chefen för den Allmänna avdelningen på Tekniska kontoret. När han hade fått samtycke därifrån så informerades personalen direkt. Han hade velat gå ut och informera personalen tidigare men var tvungen att ha ett klartecken från framtidsgruppen först på frågans vikt. Han tycker inte att han har haft någon nyckelroll i sammanslagningsarbetet. Hans engagemang har bestått i att bevaka att intentionerna följts. Arbetet med frågan har gått som på räls. Beslut om sammanslagningen fattades i kommunstyrelsen den 11 maj, i fullmäktige den 20 maj och i tekniska nämnden den 15 juni. Ledningsgruppen driver det fortsatta arbetet tillsammans med människor i linjeorganisationen.

Chefen för den allmänna avdelningen är istället den som arbetat aktivt med genomförandet av idén och den praktiska uppläggningsarbetet. Hon har organiserat arbetet i arbetsgrupper och har ansvarat för informationen till de berörda och har intensivt engagerat sig i personalfrågor. Sammanslagningar i besparingssyfte skapar oro för att bli den som är överflödig. Men efter att ha intervjuat samtliga anställda och gått igenom alternativa lösningar säger hon att situationen lösts utan att någon har tvingats sägas upp, "i samma stund som vi pratade med folk här om att det kunde bli aktuellt med en sammanslagning så bildade vi en grupp för att utreda det, så att alla... att det inte gick för lång tid emellan för då tror jag att de inblandade hinner bygga upp en massa fasansfulla saker för sig".

Chefen för Fastighetskontoret har suttit med i arbetsgruppen för arbetsavdelningen och har arbetat med att utreda konsekvenserna av de olika

förslagen till sammanslagning av verksamheterna. Motsvarande gäller för biträdande chefen för Fastighetskontoret/chefen för fastighetförvaltningen.

Hanteringen av informationsgivningen upplevs som mycket betydelsefull av chefen för Städavdelningen. Hon har reagerat starkt emot att hon inte informerades tidigare i processen. Hon har engagerat sig i att försöka försvara sin avdelnings position men än så länge inte fått gehör för sin ståndpunkt, "jag flyttas ner ett steg i hierarkin. Då tappar jag gnistan för jag har jobbat här så länge och byggt upp denna avdelning".

De båda sektionscheferna har suttit med i arbetsgrupperna och har medverkat till att ta fram underlag för de olika alternativen för genomförandet av sammanslagningen. Med sektionscheferna är bilden fullständig för att vi skall kunna bedöma om organisationen kan hantera medarbetarnas engagemang.

Härmed har vi avslutat den beskrivande delen rörande 12 personers engagemang i Alingsås kommun. Engagemanget påverkas naturligtvis av den pågående organisationsförändringen. Utöver de vardagliga uppgifterna tillkommer speciella uppgifter som förändringsarbetet för med sig. Vilka slutsatser är det möjligt att dra utifrån våra iakttagelser? Vi går nu över till att diskutera vad vi har lärt oss av denna studie.

6. Engagemanget hos människan, i gruppen och i organisationen

Vi presenterar våra slutsatser under tre rubriker som knyter an till de områden vi valt att studera problemet på; det personliga, det mellanmänskliga och det organisatoriska.

6.1 Att finna sig engagerad

Syftet är här att försöka visa på förhållanden som påverkar den enskilda människans vilja att engagera sig i handling i verksamheten. Vi tycker oss ha fått stöd för att det inte är möjligt att medvetet styra sitt engagemang utan att engagemanget snarare är ett resultat av ett omedvetet sökande efter meningsfullhet. Vad som sker är att man plötsligt finner sig engagerad, ibland överraskande även för en själv. Om något är viktigt kan

man alltså engageras mot sin medvetna vilja.

Ibland framstår det som om man är engagerad i många olika saker samtidigt och som om man är oförmögen att klara av situationen, när problemet istället är att prioritera mellan olika uppgifter, "jag har inte hittat någon bra lösning utan att det smäller någonstans". Sådana kollisioner mellan olika "engagemang" är snarare ett uttryck för förvirring som en följd av att man inte är klar över vad som är mest meningsfullt och att man därför håller tillbaka sitt engagemang. Det man är nyfiken på, tycker är spännande, roligt eller viktigt, engagerar alltså. Många uppgifter man ställs inför innehåller naturligtvis inte de här ingredienserna. Det behöver inte betyda att man därför inte utför sin uppgift väl. Det som krävs i dessa situationer är att man har tillräckligt stor praktisk erfarenhet. Om såväl engagemang som erfarenhet saknas är risken emellertid stor att man misslyckas (jfr Josefsson, 1991, och skillnaden mellan påståendekunskap och förtrogenhetskunskap).

Vad är det då som gör att man inte tycker att det är meningsfullt att engagera sig i en viss fråga eller uppgift? En orsak kan vara att man upplever sig vara i underläge i ett spel om makt, "om andra jobbar med de uppgifter som jag fått ansvar för, då lägger jag av". En lösning är att man då riktar sitt engagemang på något annat "jag löser min olust själv, tankemässigt på det sättet omedelbart... okej då gör jag något annat!". För att kunna lösa den här typen av "kollisioner" mellan olika personers engagemang är det nödvändigt att man har förtroende för varandra eftersom det är ett villkor för att kunna föra en öppen dialog. Vid en omorganisation ändras ofta strukturen och dialogen, vilket också kan föra med sig att engagemanget förändras. Om man samtycker till den föreslagna förändringen behöver inte engagemanget minska. I motsatt situation finns det en risk att engagemanget t o m dödas, "jag flyttas ner ett steg i hierarkin. Då tappar jag gnistan för jag har jobbat här så länge och byggt upp denna avdelning". Här finns det ingen patentlösning vare sig för den enskilda människan eller organisationen.

Uppgifter som innehåller en utmaning är speciellt engagerande, "jag behöver jobb som jag inte tror att jag skall klara först....". Det är emellertid inte självklart vad en utmaning är. Man möter ständigt utmaningar men för att anta en sådan måste man vilja identifiera sig med vad utmaningen för med sig, "det är det som driver mig, att göra något som jag tror på väldigt mycket. Man måste vara stolt över det man gör". Om uppgiften inte kolliderar med ens personliga värderingar ser man sällan några svårigheter i att "angripa" den. Detta förefaller vara en oreflek-

terad process. Omedvetet känner man av om man kan identifiera sig med uppgiften eller frågan, "det är mycket en känsloupplevelse som baseras på en tro och en vilja att vara en aktiv varelse som kan påverka det som sker".

Steget från engagemang på det personliga området till engagemang på det mellanmännsliga området ligger i övergången från att bejaka uppgiften, till att tillsammans med andra lösa eller utföra det som behövs. Här gäller det att man har samma inställning till "hur man angriper" och "hur man åtgärdar" ett problem. Upplever man att de andra ger uttryck för samma engagemang och vilja att hitta en lösning, då försöker man att genom äkta kommunikation och genom att lyssna till varandras signaler, stödja varandra i processen. Om en människa engagerar sig eller inte påverkas således starkt av förhållanden i arbetsgruppen vilket vi nu skall illustrera.

6.2 Dela varandras engagemang

Det är viktigt att kunna dela sitt engagemang med någon. Lyckas man med detta blir arbetet meningsfullt. Misslyckas man uppstår en känsla av ensamhet, "jag är ensam i att tycka beträffande många saker", "jag vill inte kalla det utbränd för jag gillar inte det. Men det (engagemanget eller fantasin) det tar slut, till slut". En konsekvens av att känna sig ensam, att inte ha någon att dela engagemanget med, kan t o m vara stagnation. Misslyckas man med att dela varandras engagemang är risken stor att någon eller några i gruppen dominerar, omedvetet eller medvetet, de övriga i gruppen. De dominerande tycks då stjäla de andras engagemang och ett tillstånd av passivitet inträder hos dem som låter sig domineras. Om inte det tillståndet bryts kan den eller de människorna ständigt komma att stå vid sidan om.

Vad krävs för att en människa som står utanför och vill bli delaktig, skall kunna bli det? I våra intervjuer har vi upptäckt hur viktigt det är att få gensvar för sina idéer. Att ha samma grundinställning till verksamheten är avgörande för att kunna dela varandras engagemang. Det gäller också att man har samma utgångspunkter för hur man angriper arbetsuppgifter och hur man åtgärdar det som behövs. Upplevelsen av att det är obalans i möjligheten att påverka för med sig att det blir svårare att dela engagemanget, "den som har makten måste räcka ut handen". "Att räcka ut handen" innebär öppenhet och närvaro i kommunikationen mellan människorna i arbetsgruppen. Igenkännande, snarare än att tränga sig på den

andra, är avgörande. Att tränga sig på en annan människa med en åsikt är något som uppfattas på ett mycket subtilt plan och som man i en arbets-situation är väldigt känslig för. Minsta indikation i den riktningen kan rasera en relation som man byggt upp under en lång tid. Våra iakttagelser stämmer väl överens med Gibbs "cirkel". Förtroende utgör en bas för öppenhet. Öppenhet gör att man vågar handla, man får misslyckas. Om omgivningen "bestraffar" ens agerande, hämmas man i sitt engagemang. I handlingarna skapas ömsesidiga beroenden mellan människor vilka kan bidra till att förtroendet ökar (Gibb, 1978).

Samarbete

Vi har konstaterat att man oftast arbetar två och två. Detta behöver emellertid inte betyda att man delar engagemanget i samma uppgift. *Samarbete* uppstår för att parterna behöver stöd för att driva en fråga som man själv är engagerad i. Att parterna delar engagemanget i frågan är inte det avgörande för att man arbetar ihop. Syftet är att effektivisera arbetsprocessen. I våra intervjuer finns exempel på sådant samarbete. Ett är där två personer tillsammans kom underfund med att den ene skulle ersätta den andre där denne kunde göra mer skada än nytta med ett alltför känslomässigt handlande. Exemplet belyser att förmågan att samarbeta kan öppna upp för praktiska lösningar för att driva en fråga vidare. Samarbetet karakteriseras av att få sina åsikter bejakade för att uppleva säkerhet och förebygga friktioner i arbetet. I samarbetet ifrågasätts inte uppgiften eller dess funktion och konsekvenser för verksamheten. Det bevarar snarare kontinuiteten i denna. För att utvecklas och lära måste man ge sig in i sammanhang som inte är förutsägbara, man måste våga visa sin osäkerhet. Då söker man uppgifter som kan delas med andra i organisationen. Att reflektera och ifrågasätta slår vakt om förnyelse och fortlevnad för verksamheten. Det gäller för den enskilda människan att söka sig till de miljöer eller relationer som kombinerar den nivå av trygghet och osäkerhet i vilken hon finner mening i sin uppgift i verksamheten (Moxnes, 1984). Ur organisatorisk synvinkel är det viktigt att underlätta för den rörlighet som detta kräver.

Jag - du relationer

Förutsättningen för ett verkligt delande av engagemanget i samma uppgift är att man är beredd att möta motstånd och är villig att arbeta med detta, dvs man är beredd att gå in i en *jag - du relation*. Det kräver att

processen ges tid. Påtagligt är att man behöver ge uttryck för sitt engagemang inför en medarbetare utan att använda "skyddsnät". Man söker näst intill en "partner i ett livsskede" (Buber, 1990), för att få dela engagemanget.

Även här kan vi illustrera med ett exempel från vår kommun. Arbetet i ledningsgruppen i Barnomsorgen karakteriseras av att man låter olika föreställningar om verksamheten mötas och brytas mot varandra. Förklaringen kan vara att de är inne i en fas då de arbetar med inre omvandling. Genom att ledaren för in nya synsätt på verksamheten skapar hon osäkerhet. Man kan reagera på två sätt inför denna osäkerhet. Ett är att man försöker bromsa upp förändringsvinden och ett annat att man ser på de inre förändringarna med tillförsikt. Att motarbeta är en naturlig fas i omställningen till något nytt. Även om man utåt sett protesterar har det satts igång en inre process av reflektion hos var och en. Det är en arbetsam process både för den enskilde och arbetsgruppen. Sätter man som ledare igång en sådan process skapar man starka beroendeband till sig eftersom man då utgör en auktoritet för gruppen. Det krävs därför av honom/henne att kunna föra verksamheten vidare, att möjliggöra för personalen att engagerat kunna arbeta efter de nya riktlinjerna så att verksamheten inte efter en tid återgår till det tidigare arbetssättet. Det är först efter att ha praktiserat det nya synsättet som man upplever att man lärt sig något och börjar känna säkerhet i det nya. Förloppet kan beskrivas som en lärandecirkel som innehåller följande moment: ifrågasättande av utgångspunkter, aktivt prövande för att få konkreta erfarenheter, observation och reflektion, och tillägnande av abstrakt begreppskunskap (Kolb, 1984).

Om vi sammanfattar det ovan förda resonemanget kan vi framhålla att engagemanget måste delas för att bestå. Det är i jag - du relationer man delar engagemanget. I jag - det relationer är man distanserad. Ur organisationsperspektiv är det viktigt att stödja jag - du relationer samt att försöka vända jag - det relationer till jag - du relationer. Det engagemang som ur organisationens perspektiv är önskvärt bör tas till vara och spridas inom gruppen för att bli ett gemensamt engagemang.

6.3 Engagera sig i rätt sak på rätt sätt

Vi lyfter oss i detta avsnitt från det personliga och det mellanmänniska området över till det organisatoriska för att jämföra våra iakttagelser med

den förförståelse vi hade när vi inledde studien.

Vi har ingen bas för att jämföra Alingsås som kommun med andra kommuner. Vi skall däremot undersöka påståendet att människor i mjuka sektorer (Barnomsorgen) är engagerade på ett annat sätt än människor i hårda sektorer (Tekniska kontoret och Fastighetskontoret). Vi har kategoriserat intervjupersonernas svar efter två dimensioner. Å ena sidan belyser vi personernas förhållningssätt till arbetet på skalan engagerat-distanserat. Å andra sidan visar vi om de i sitt arbete huvudsakligen är tankeorienterade eller handlingsorienterade. Vi ser att det finns stora likheter men också vissa skillnader dem emellan.

"Skådespelet"

Det stora flertalet av våra tolv intervjupersoner är engagerade i handling. Den här personen är en aktör. *Aktören* är den som vi ofta efterfrågar i verksamheten. Han/hon deltar med hela sig i arbetet och det yttrar sig i ett engagerat handlande. Det är dock viktigt att nyansera synen på aktören som lösningen på organisationens problem. Aktören engagerar sig i att lösa akuta, konkreta, kortsiktiga problem vilket hindrar honom/henne från att ifrågasätta organisationens långsiktiga utveckling. Man bör alltså betrakta engagemanget med en viss misstänksamhet. Kravet på att få påverka kan urarta så att man inte längre tar ställning till om det gynnar avnämarna eller inte. Det är ju en fråga om vad man arbetar med och vad man underlåter att engagera sig i.

Vi har ingen som helt och hållet är engagerad, tankeorienterad i sitt förhållningssätt till arbetet. I ett sådant fall finns hans/hennes engagemang mer i att problematisera än att agera i den operativa verksamheten. Personen kan jämföras med en engagerad *kritiker*. Dennes närvaro och delaktighet i verksamheten är en tillgång för att kunna ifrågasätta riktlinjerna för verksamheten. Om kritikern inte tas på allvar kan organisationen i det långsiktiga perspektivet bli lidande.

Några personer ger uttryck för ett handlingsorienterat förhållningssätt, som är engagerat i vissa uppgifter och distanserat i andra. Den fullständigt distanserade människan är en person som saknar känsla för verksamheten. Arbetet i sig är inte levande för henne. Kan den som intar ett distanserat, handlingsorienterat förhållningssätt bidra med något? Den här personen kan jämföras med en *regissör* som skall få andra att förmedla en föreställning till åskådarna och bedömas av kritikern. Som sådan kan

han/hon ha en mycket stor betydelse för hur skådespelet utförs och motas.

Vi kan också föreställa oss, eftersom vi inte har någon sådan, en människa som har ett distanserat tankeorienterat förhållningssätt till verksamheten. Hon involverar sig dock i problematisering fast på ett distanserat sätt. Vi kan kalla henne för distanserad observatör eller *åskådare* (jfr "spectator", Arendt, 1978). Åskådaren betraktar verksamheten och reflekterar över denna men det krävs inte av honom/henne att han/hon ger uttryck för sina reflektioner. Risken med åskådaren är att hon eller han bedömer verksamheten utifrån felaktiga grunder. Det gäller trots detta att ta tillvara åskådarens synpunkter eftersom dessa är avgörande för verksamhetens existens, om det skall bli en föreställning till eller inte. I en god kommunal organisation bör alla perspektiven vara företrädade.

Om vi ett ögonblick lyfter oss över scenen och ser skådespelet i sitt sammanhang upptäcker vi att vem som är aktör, kritiker, regissör och åskådare har betydelse också ur samhällets synvinkel. Debatten här handlar om i vilken utsträckning tjänstemännen, majoriteten, oppositionen och medborgarna skall fungera som aktörer på scenen för att säkra demokratin. Om inte alla perspektiv är företrädade kan det skapa olösbara situationer, "a bewildering spectacle" (Brunsson, 1989). Det för emellertid för långt att här diskutera av vem och hur perspektiven skall företrädas på denna nivå.

Processororienterat kontra resultatorienterat arbetssätt

Vi tycker oss ha belägg för att det finns en viss skillnad mellan gruppernas arbetssätt inom Barnomsorgen och Tekniska kontoret/Fastighetskontoret vid den tid vi studerade dem. Denna består i att personerna i Barnomsorgen beskriver sitt engagemang som mer "processinriktat och mindre resultatorienterat". Detta överensstämmer med att det är svårare att veta vilka insatser som ger det resultat man vill ha. På Tekniska kontoret/Fastighetskontoret beskriver man sitt engagemang i termer av att "skapa, åstadkomma resultat och effektivitet". Barnomsorg skulle kunna sägas kräva mer förtrogenhetskunskap. Samverkansformen skiljer sig också åt. Mattson (1990) identifierar tre typer av samverkansgrupper: "bollplanksgruppen", "beslutsgruppen" och "helhetsskapandegruppen". "Bollplanksgruppen" är primärt till för respektive medlem och sekundärt för enhetens ledarskap. Gruppmöten blir en möjlighet för alla att orien-

tera sig och varandra om pågående utveckling; gruppen ses som "ett bollplank", d v s som något som hjälper den person som deltar i den. Gruppen som sådan ses däremot inte som ett sätt att effektivisera ledningen. Denna form för samverkan kännetecknar Barnomsorgen. Tekniska kontoret och Fastighetskontoret är mest att likna vid beslutsgruppen i detta sammanhang. I denna är beslutsfattandefunktionen central. Mötena präglas av ett stort antal beslutsfrågor som skall klaras av under en relativt kort tid. Beslutsfattandet ses som ett sätt att effektivisera ledningen för respektive enhet. I "helhetsskapande grupper" eftersträvas en helhets-syn för enheten hos medlemmarna parallellt med en utveckling av medlemmarna individuellt. Gruppens medlemmar har ofta goda relationer mellan sig samt ambitioner att arbeta i nära samverkan.

En annan skillnad kommer till uttryck i hur man förklarar/försvarar sitt engagemang. Intervjupersonerna inom Barnomsorgen förefaller lyssna mer till det de tycker är meningsfullt att engagera sig i. Personerna på Tekniska kontoret/ Fastighetskontoret hänvisar till att de engagerar sig för att de känner ansvar att uppfylla förväntningar från omgivningen (jfr Kanter, 1972, och skillnaden mellan affektivt och moraliskt engagemang). I organisationsförändringsfrågorna kan vi också se motsvarande skillnad i engagemanget. Tekniska kontoret/Fastighetskontoret arbetar med sin uppgift enligt klara "regler" för samarbetet, en förutbestämd arbetsgång där en person har avgörande betydelse för genomförandet. I Barnomsorgen karakteriseras arbetet av att pröva alternativa lösningar på diskussionsplanet.

Vi anser att vi har fått belägg också för påståendet att det är lättare att engagera sig i frågor som kräver sin lösning på kort sikt än i frågor av mer långsiktig karaktär. Det finns otaliga exempel på detta att hämta i vårt intervjumaterial som visar att aktörens roll är den vanliga. Det är kanske en naturlig tjänstemannaroll men vilka konsekvenser det får för organisationen och den enskilde tjänstemannen är inte självklara. Enligt Mattsson (1990) ägnar ledningsgrupper för stor uppmärksamhet åt att lösa aktuella problem utan att dra generella slutsatser på ett explicit sätt, ta sig tid åt att debattera och ifrågasätta. I en sådan debatt bör man ägna sig åt att tolka hur organisationen lever upp till förväntningar i omgivningen. Här kan vi se att det finns en skillnad mellan våra förvaltningar. Denna yttrar sig i att Barnomsorgens lärandeprocess grundar sig i en tolkning av verksamheten som sådan och som de sedan söker stöd för i omgivningen. På Tekniska kontoret och Fastighetskontoret är strategin den omvända. Man tolkar signaler i omgivningen som man använder som utgångspunkt för att förändra. För att det skall bli en förändring krävs stöd i

organisationen för att man skall kunna lära.

Balanserat engagemang

För att medarbetarna i en organisation skall engagera sig i rätt sak på rätt sätt måste engagemanget balanseras. Vad menas egentligen med vardagsspråkets begrepp "att balansera"? Det förknippas oftast med lagom med hänvisning till intensitet. Vi finner emellertid i vår studie att den svåra men viktiga balanseringen är att uppnå en situation där olika förhållningsätt och inriktningar är representerade. Det är svårt att uppnå. Överbetonas något perspektiv är risken att organisationen drabbas av någon form av antingen överengagemang, fanatism eller underengagemang, cynism. Fanatism kan vara en följd av överstimulans från omgivningen och cynism en följd av understimulans.

Målstyrning bygger på att man på lokal nivå avgör hur man skall angripa sin uppgift. Risken med denna typ av styrning är att människor bara tar sig an de frågor/problem som man snabbt kan se en lösning på och lämnar de obekväma valen mellan två dåliga lösningar åt sitt öde. Att tillåta den enskilda människan att bara anta utmaningar är därför förödande för verksamheten (jfr Brunsson, 1989, och problem förenade med "struggle for influence"). Men det omvända, att bara utföra rutinuppgifter, är ett lika stort hot mot organisationens överlevnad (March, 1991).

Sammanfattningsvis kan sägas att vår studie av Alingsås kommun visar att den berörda gruppen inom Barnomsorgen hanterar engagemanget genom att i arbetet bygga på det delade engagemanget för en gemensam uppgift. Förklaringen tycks ligga i att engagemanget i mjuka sektorer ersätter de regler som inte kan skapas och därför kommer att kretsa kring de gemensamma erfarenheterna i gruppen. När man arbetar med människor kan man inte använda sig av regler utan man måste lita till sin erfarenhet och sitt omdöme. Det är emellertid lätt att fullständigt gå upp i sitt engagemang utan att reflektera över de långsiktiga konsekvenserna av det arbete man just nu engagerar sig i. Risken i Barnomsorgen är därför "överengagemang". För att undvika denna risk bör man etablera en kontinuerlig diskussion om vad som är rätt sak att engagera sig i ur ett verksamhetsperspektiv.

Den berörda gruppen på Tekniska kontoret/Fastighetskontoret stödjer de enskilda medarbetarnas engagemang i organisatoriskt avgränsade uppgif-

ter som syftar till att nå ett visst resultat. Här är det lätt att ett snävt effektivitetsbegrepp används för att avgöra om man arbetar för rätt sak eller inte. Man ser inte processens betydelse för resultatet. Risken är att medarbetarna inte blir delaktiga i processen och att organisatorisk förnyelse och lärande därför får stå tillbaka. För att undvika denna risk bör man i organisationen ta tillvara de möjligheter till delande av engagemang som finns och underlätta för de spontana arbetsgrupper som växer fram.

Att balansera engagemanget tycks därför betyda att stödja helhetsskapande grupper (jfr Mattson, 1990) d v s grupper som gynnar engagemanget i en gemensam uppgift och samtidigt gynnar den enskilda medlemmens personliga utveckling. Ett annat avgörande förhållande är att kombinera process- och resultatorientering i arbetet.

7. Fortsättningen på vårt arbete

Om man kan hantera engagemanget kan man styra över det från mindre viktiga frågor till viktiga frågor ur organisationens perspektiv. Det ligger en fara i att man undviker att engagera sig i frågor där lösningen inte finns på kort sikt och att man därmed underlåter att handla. En konsekvens för vårt vidare arbete är att det kan vara av intresse att vi förskjuter fokus mot sådana frågor som man inte engagerar sig i. Kan organisationsstrukturen förklara varför vissa frågor inte engagerar? Våra resultat hittills visar att det vore fruktbart att gå på djupet i hur meningsfullhet, kommunikation och ansvar påverkar denna process.

Avgörande för den fortsatta inriktningen är att engagemanget tycks fungera som organisationens livsande. En organisation som vilar på ett delat engagemang i gemensamma uppgifter tycks bevara arbetsglädje och meningsfullhet och stimulerar människor att ta personligt ansvar. Vi vill därför gå på djupet i hur man kan stödja processer som strävar mot helhetsskapande grupper och om och hur det är möjligt att kombinera en process- och resultatorientering i arbetet. En samtidig process- och resultatorientering förhindrar att man försvarar det man gör med att "ändamålet helgar medlen" och förhindrar att man blir fullständigt absorberad av processen utan tanke på målet.

Det finns också skäl att ägna sig åt en viss metodutveckling. Det är uppenbart att vår närvaro och vårt intresse för engagemang kan både påverka intervjupersonernas engagemang i sitt arbete och hur de beskriver det. Det förra problemet är svårt och kanske inte självklart önskvärt att

undvika, om det sker i en process som är styrd av den valda organisationen. Det senare problemet är betydligt viktigare att hitta lösningar på. En lösning kan vara att använda mer indirekta intervjufrågor som inte innehåller ordet engagemang, som för det flesta människor är mycket positivt laddat. Att vi också intresserar oss för vilka frågor man inte engagerar sig i skulle också kunna ses som en lösning på problemet. Vi trodde att noteringsböckerna vi delade ut skulle kunna fungera på ungefär samma sätt. Tyvärr visade det sig att informationen i dessa inte var tillräcklig för att kunna analysera intervjuareffekten p g a att intresset för att skriva i dem varierade så mycket mellan våra intervjupersoner. Vi kommer därför att försöka bredda våra kunskaper om vilka alternativa tekniker som kan användas för att tillsammans med närvaro i organisationen under längre tid än hittills, ge största möjliga utbyte. En längre tids närvaro är en förutsättning för att kunna beakta det förhållandet att engagemanget hos enskilda personer och organisationer växlar över tid. Det är uppenbart att vårt resonemang har präglats utav det arbete och de personer som vi kom att följa.

Referenser

- Alingsås kommun, (1992), Internt material, Strategiska frågor ur kommunledningens perspektiv i förändringsarbete.
- Arendt, H., (1978), The life of the mind, London, Secker & Warburg.
- Brunsson, N., (1989), The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations, Chichester, Wiley & Sons.
- Brunsson, N., (1991), Politisering och företagisering - om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld, Arvidsson G. och Lind R., (redaktörer), Stockholm, SNS Förlag.
- Buber, M., (1962), Jag och du, Stockholm, Bonniers Förlag.
- Buber, M., (1990), Det mellanmännsliga, Ludvika, Dualis.
- Douglas, J. D., (1985), Creative interviewing, Beverly Hills, Sage.
- Frankl, V.E., (1987), Gud och det omedvetna, Natur och Kultur.
- Gibb, J.R., (1978), Trust a new view of personal and organizational development, The Guild of Tutors Press, International College, L.A., California.
- Hanfling, O., (1987), The quest for meaning, New York, Basil Blackwell.
- Janis, I. L., (1982), Groupthink. Psychological studies of policy decisions and fiascoes, Boston, Houghton Mifflin.
- Josefsson, I., (1991), Kunskapens former, Stockholm, Carlsson Bokförlag.
- Jönsson, S., och Solli, R., (1992), Stadsdelscheferna i Göteborg och reformen. Erfarenheter 1990-91, Göteborg, KFi-rapport nr 16.
- Kanter, R. M., (1972), Commitment and community - Communes and utopias in sociological perspectives, Cambridge Mass., Harvard University press.

- Kolb, D. A., (1984), *Experiential learning*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- March, J.G., (1991), *Exploration and exploitation i organizational learning*, Stencilerad uppsats, forthcoming in *Organization Science*.
- Mattsson, B., (1990), *Ledningsgruppen och dess medlemmar*, Göteborg, BAS.
- Monsen, N. K., (1990), *Den älskande människan*, Atlantis.
- Morgan, G., (1983), *Beyond method. Strategies for social research*.
- Moxnes, P., (1984), *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*, Natur och Kultur.
- Randall, D.M., (1987), *Commitment and the organization - The organization man revisited*, *Academy of Management Review*, vol 12, nr 3, sid 460-471.
- Riesman, D., (1961), *Den ensamma massan*, Stockholm, Aldus/Bonniers.
- Rose, R., (1989), *Ordinary people and public*, London Sage.
- Sahlin-Andersson, K., (1986), *Beslutsprocessens komplexitet. Att genomföra och hindra stora projekt*, Lund, Doxa.
- von Wright, G. H., (1990), *Humanism som livshållning*, Stockholm, Raben & Sjögren Bokförlag.
- Vroom, V. H., (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.

Intervjufrågor i första intervjun om Engagemang

Bilaga 1

- Berätta lite om Din arbetssituation!

- 1) Vad anser Du gör Ditt arbete mest meningsfullt?
 - Vad är det som kan störa denna meningsfullhet?
 - Hur skulle Du vilja minska de störande inslagen?
 - Hur försöker Du överkomma eventuella praktiska hinder att göra detta?

- 2) När Du är engagerad i en uppgift - hur syns det?
 - Beskriv en situation/uppgift/fråga där Du var engagerad!
 - Finns det något som hindrar Dig från att engagera Dig så mycket Du önskar?
 - Hur försöker Du överkomma eventuella praktiska hinder att göra detta?

- 3) Hur visar Du att Du tar ansvar i Ditt arbete?
 - Beskriv en situation/uppgift/fråga där Du tog ansvar!
 - Finns det något som hindrar Dig från att ta så stort ansvar Du önskar?
 - Hur försöker Du överkomma eventuella praktiska hinder att göra detta?

Intervjufrågor i uppföljningen av Noteringsböckerna

Bilaga 2

1. Vad har Du skrivit, när och varför?
2. Finns det någon på Din arbetsplats som Du utbyter tankar av det här slaget med ?
3. Hur bedömer Du verksamheten inom den enhet Du arbetar?
Hur får Du veta om Du/Ni gör ett bra jobb eller inte?