



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



ULLA JOHANSSON

# Föreställningar om ansvar i ett bostads- företag

R60: 1993

V-HUSETS BIBLIOTEK, LTH



15000

400129300



BYGGFORSKNINGSRÅDET

BFR

R60: 1993

**FÖRESTÄLLNINGAR OM ANSVAR  
I ETT BOSTADSFÖRETAG**

Ulla Johansson

V-BIBLIOTEKET  
BYGG & KONSTRUKTION  
SEKTIONEN FÖR VÄG & VATTEN  
LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Box 118, 221 00 LUND

V-BIBLIOTEKET  
BYGG & KONSTRUKTION  
SEKTIONEN FÖR VÄG & VATTEN  
LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Box 118, 221 00 LUND

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag  
920187-8 från Byggeforskningsrådet till  
Ulla Johansson, Företagsekonomiska  
institutionen, Lund.

## REFERAT

I rapporten redogörs för en antropologiskt inspirerad företagsekonomisk studie av hur begreppet "ansvar" används i ett svenskt bostadsföretag som genom en omorganisation tilldelat fastighetsskötarna sk "totalansvar" för ett bostadsområde.

Ansvar tolkas som ett sätt att konstruera sin yrkesidentitet, som innebär en involvering av det egna jaget. Ansvar används som en samlingsbeteckning för alla nämnda och icke nämnda göromål men också som ett förhållningssätt där man beaktar konsekvenserna av det man gör. Begreppet är starkt kopplat till känslor och moral – att handla på ett sätt som kan försvaras utifrån såväl professionella som personliga utgångspunkter. Flertalet av personerna i studien visar en mycket positiv inställning till ansvar.

Ett annat perspektiv på ansvarsbegreppet som diskuteras är att se det som en paradoxal kombination av frihet och kontroll. Ansvar diskuteras i termer av kontrollinstrument där den anställde kontrollerar sig själv.

Resultatet diskuteras avslutningsvis i relation till tidigare forskares användning av begreppet, i relation till begreppet kontroll samt i relation till kompetensbegreppet. Vidare hävdas att en utveckling av forskningen i riktning mot ett genusperspektiv ter sig intressant.

I Bygghörsningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

Denna skrift är tryckt på miljövänligt, oblekt papper.

R60:1993

ISBN 91-540-5608-X

Bygghörsningsrådet Stockholm

Gotab 99173, Stockholm 1994

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

### DEL I: STUDIENS UTGÅNGSPUNKTER OCH UPPLÄGGNING

<b>1. Introduktion till forskningsfrågan</b> .....	9
1.1. Några olika perspektiv på forskningsresan .....	9
1.2. Ansvarsbegreppets ställning i praktiskt organisatoriskt förändringsarbete .....	12
1.3. Ansvarsbegreppets ställning i management och organisationsteori .....	13
1.4. Det övergripande forskningsproblemet .....	17
1.5. Den genomförda studiens karaktär och syfte .....	19
1.6. Avgränsningar .....	20
1.7. Resultatets förväntade betydelse .....	21
<b>2. Valda teoretiska och metodologiska utgångspunkter</b> .....	24
2.1. Min grundläggande vetenskapssyn .....	24
2.2. Studiet av centrala begrepp .....	28
2.3. Den antropologiska ansatsen .....	33
<b>3. Det studerade företaget</b> .....	36
3.1. Bostadsförvaltningsbranschen .....	36
3.2. Bostadsföretaget .....	42
<b>4. Praktiskt genomförande</b> .....	47
4.1. Fältarbetet .....	47
4.2. Tolkningsarbetet .....	54

### DEL II: RESULTATET I FORM AV TEMATISERADE BERÄTTELSE OCH REFLEKTIONER

<b>5. En fastighetsskötares vardag</b> .....	65
5.1. Berättelsen om fastighetsskötare Per Perssons vardag som totalansvarig ett bostadsområde .....	65
5.2. Reflektioner inför den tematiserade tolkningen .....	74
<b>6. Ansvar som ett sätt att definiera arbetsuppgifterna och dess konsekvenser</b> .....	75
6.1. Ansvar som samlingsbeteckning .....	75
6.2. Ansvar som helhetssyn .....	76
6.3. Ansvar som konsekvenser .....	79
6.4. Sammanfattning .....	85

<b>7. Ansvar som ett sätt att definiera sin egen yrkesidentitet</b> .....	86
7.1. Ansvar som identitet och engagemang .....	86
7.2. Ansvar som stolthet och glädje .....	90
7.3. Ansvar som status och erkänsla .....	100
7.4. Ansvar som civilkurage, mod och moral .....	102
7.5. Ansvar som förtroende .....	107
7.6. Sammanfattning .....	108

<b>8. Ansvar som en paradoxal kombination av frihet och kontroll</b> .....	110
8.1. Ansvar som frihet .....	110
8.2. Ansvar som krav, kontroll och restriktioner .....	115
8.3. Ansvar som integrerad självkontroll .....	117
8.4. Ansvar och möjligheterna till yttre kontroll .....	119
8.5. Sammanfattning .....	123

<b>9. Ansvar som svaromål</b> .....	125
9.1. Ansvaret mot företaget, dess anställda och kunderna .....	125
9.2. Ansvaret mot allmänheten .....	127
9.3. Ansvaret mot professionella normer .....	127
9.4. Ansvaret mot det egna samvetet .....	128
9.5. Sammanfattning .....	129

### **DEL III : SAMMANFATTANDE ANALYS OCH REFLEKTION**

<b>10. Vad innebär det att ha ansvar</b> .....	133
10.1. Ansvar som en identitetskonstruktion .....	133
10.2. Ansvar som en koordinering av normsystem .....	138
10.3. Ansvar som ett integrerat och internaliserat kontrollsystem .....	139

<b>11. Teoretisk och praktisk relatering</b> .....	142
11.1. Det empiriska resultatets karaktär i relation till tidigare ansvarsdiskurser .....	142
11.2. Ansvarsbegreppet som ett institutionellt kontrollinstrument .....	147
11.3. Ansvar som strategisk kompetens .....	150
11.4. Ansvarsbegreppet från ett genusperspektiv .....	153
11.5. Praktiska implikationer .....	154

<b>12. Fortsatt forskning</b> .....	157
12.1. Analys av hur ansvarsbegreppet tidigare hanterats av företagsekonomiska forskare .....	157
12.2. Fortsatta fältstudier .....	158

<b>Bilagor</b> .....	163
----------------------	-----

<b>Referenslista</b> .....	175
----------------------------	-----

## Förord

Den föreliggande studien har genomförts inom ramen för mitt doktorandskap vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Studien kommer att läggas fram för erhållande av ekon. lic. examen.

Jag vill passa på att tacka mina handledare professor Barbara Czarniawska-Joerges, lektor Agneta Karlsson och tf professor Anne Loft, för deras insatser. Utan deras engagerade och kunniga stöd är det inte troligt att jag hade haft en avhandling klar, och inte heller att den haft den form som den idag har. Att möta Barbaras klara blick har ibland känts som att utsätta sig för en kotknackare som vänder och vrider på ens tankar, men på ett sådant sätt att jag efter några dagar upplever att jag fått självklara öppna perspektiv som är mina egna. Agnetas konstruktiva stöd och anmärkningar samt uppmuntran i stunder när det behövts som bäst har varit en stor tillgång. Annes konstant positiva nyfikenhet och uppmuntran har också hjälpt mig framåt. Tack alla tre!

Tack dessutom lärare, kollegor och vänner för en uppmuntrande forskningsmiljö och en konstruktiv kritisk läsning av tidigare versioner av texten. Jag inser att utan att ha varit del av denna forskarmiljö hade mina tankar inte gått i de banor de idag gör. Särskilt tack till Lars Bengtsson och Karin Jonnergård som genom sitt opponentskap och stöd inspirerade mig till vad de själva kallade "det sista lyftet". Tack också Hervé Corvellec, Bengt Jacobson, Rikard Larsson och Lennart Hansson för er genomläsning och värdefulla synpunkter. När jag ibland känt mig allt annat än upplyft har vännerna på "Handsken", dvs den forskarkorridor där jag skrivit rapporten, varit ett fint stöd under såväl vardagar som kvällar och helger. Inga Collin har hjälpt till med korrekturläsning och språkfrågor. Torun Teurneau har läst och kommenterat texten. Katarina Svensson har gått hårt fram när det gäller synpunkter på redigering och därmed förhoppningsvis gjort läsaren en stor tjänst. Tack allihop. De ofullständigheter och brister som ändå finns, står jag självfallet själv för.

Dessutom ett tack till alla de fastighetsskötare och övriga i det bostadsföretag där jag vistats och kommit att känna mig som hemma. Ni har lärt mig mycket. Inte minst viktigt är den ökade respekt jag fått för alla de olika arbetsmoment som ingår i en god fastighetsskötsel. Jag tänker på er alla med värme, och hoppas att jag lyckats förmedla en bild där jag också gör er rättvisa.

För finansiellt stöd – en nödvändig förutsättning för arbetets bedrivande – vill jag framföra mitt tack till Byggforskningsrådet (som genom ett programanslag stått för merparten av de kostnader som varit förenade med studien), Stiftelsen för främjande av ekonomisk forskning vid Lunds Universitet (som tilldelat mig ett startbidrag), Tore Browaldh och Jan Wallanders forskningsstiftelse (som förutom startbidrag gett anslag som kommer att utnyttjas för den forskning jag planerar genomföra efter det här rapporterade arbetet) samt Arbetsmiljöfonden (som genom sitt anslag täckt mindre kostnader i studiens slutskede samt genom sitt generösa anslag kommer att bidra till täckande av kostnaderna för fortsatt forskning).

*Lund december 1993.*

*Ulla Johansson*



## DEL I: STUDIENS UTGÅNGSPUNKTER OCH UPPLÄGGNING

*DEL I innehåller en diskussion av mina vetenskapsteoretiska utgångspunkter, min frågeställning och metodologiska överväganden samt bakgrundsfakta när det gäller fältstudien.*

- I kapitel 1 diskuteras varför man bör studera ansvarsbegreppet inom företagsekonomi samt olika sätt att formulera och avgränsa forskningsfrågan.*
- I kapitel 2 presenterar jag den vetenskapsteoretiska och metodologiska plattform, från vilken jag bygger mitt resonemang.*
- I kapitel 3 presenteras den bransch och det företag jag valt att studera.*
- I kapitel 4 beskrivs det praktiska genomförandet av studien och de mer konkreta tekniker och tillvägagångssätt som jag använt när det gäller såväl fältarbetet som bearbetningen av det.*



# 1. INTRODUKTION TILL FORSKNINGSFRÅGAN

Den här rapporten sammanfattar en fältstudie som genomfördes våren 1992 i ett medelstort svenskt bostadsföretag.

Studien fokuserar på ansvarsproblematiken i förbindelse med den decentraliseringsprocess som verksamheten genomgår. De anställda beskriver det som en fråga om att ge fastighetsskötarna "totalansvar" över ett bostadsområde.

Rapporten är uppbyggd kring den empiriska studien och dess resultat.

Det här kapitlet inleds med en kortfattad beskrivning av hur forskningsintresset utvecklats.

Sedan följer en översiktlig redogörelse för ansvarsbegreppets ställning och tidigare behandling i management och organisationsteori respektive praktiskt organisatoriskt förändringsarbete.

Därefter argumenteras för empiriska studier av den mening som begreppet tilldelas i praktiska situationer. Forskningsfrågans karaktär i den här aktuella studien diskuteras och relateras till ett mer övergripande forskningsintresse.

## 1.1. Några olika perspektiv på forskningsresan

Vad det innebär "att forska" kan beskrivas på många sätt. Forskning kan ses som en *ständigt pågående diskussion om verkligheten och dess beskaffenhet*. Den som vill kan se denna rapport som ett diskussionsinlägg som tar upp begreppet ansvar och hur det fungerar som ett verktyg i uppbyggandet och förändringen av den organisatoriska verkligheten.

Ibland beskrivs forskning som *en intellektuell resa* till okända marker där nya föreställningar om världen och dess beskaffenhet byggs upp, för att presenteras för kollegor och intresserad allmänhet. Jag ser gärna forskningsarbetet som en upptäcktsresa. Dessutom är det som *en inre resa* i betydelsen att de egna föreställningarna och utgångspunkterna förändras under tiden man konfronteras med nya perspektiv och möjligheter.

Rapporten är dock ingen reseberättelse. Min strävan har i varit att skildra perspektivet på ansvar som det ter sig vid den

anhalt där jag nu befinner mig. Som bakgrund kan emellertid min egen inre resa kortfattat beskrivas på följande sätt:

Att jag ville göra en avhandling som behandlar "ansvar i företag och organisationer" var jag klar över redan när jag hösten 1991 skrevs in som forskarstuderande vid företagsekonomiska institutionen.

En av mina inledande utgångspunkter var en hypotes eller föreställning om att olika företag och organisationer har olika typer av "ansvarskulturer"<sup>1</sup> eller "ansvarsstrategier"<sup>2</sup> dvs sätt att hantera ansvarsfrågor – och att dessa kan vara mer eller mindre fruktbara när det gäller organisatorisk utveckling och förändring. Jag såg det som min uppgift att upptäcka, beskriva och påvisa dem i syfte att visa på deras betydelse för företagens agerande och därigenom göra det möjligt för företagen att mer medvetet hantera och förändra sina "ansvarsstrategier"<sup>2</sup>. En sådan forskningsdesign skulle innebära att forskningsprocessen utformas som en hypotetisk deduktiv ansats, där inledande föreställningar och hypoteser ligger till grund för ett eventuellt bekräftande. Även om en sådan utgångspunkt är förhållandevis vanlig, i synnerhet inom naturvetenskapen, har den stora begränsningar genom att det blir svårare att behandla oförutsedda infallsvinklar. Särskilt när det gäller ett så utforskat fält som "föreställningar om ansvar" utgör, torde ett öppnare förhållningssätt visavi fenomenet vara att föredra.

När jag i februari 1992 presenterade ett sk "Research Proposal" hade jag delvis reviderat min utgångspunkt. Jag upptäckte behovet av att inta en mer problematiserande hållning visavi själva begreppet "ansvar" och blev medveten om vikten av att inte ta en för givet tagen innebörd som utgångspunkt. I stället för att söka bevisa en egen given teoretisk innebörd, kom jag att intressera mig för att undersöka vilka empiriskt givna innebörder som skilda aktörer i organisationer tilldelar begreppet. Genom ett öppnare förhållningssätt till den faktiska användningen av begreppet i praktiken kan olikheter i användningen uppmärksammas. Nya aspekter utöver de man hade när man utformade sina hypoteser kan lättare absorberas och forskningen kan därigenom grunda sig på en bredare och mer realistisk kontextuell tolkning. En sådan utgångspunkt upplevdes därför både mer stimulerande och mer givande för forskningsresultatet.

-----  
1 Jfr Deal & Kennedy (1982)

2 Jfr Mintzbergs (1988) strategibegrepp som kan tolkas som en fråga om mer eller mindre medvetna handlingsmönster.

Att undersöka vad olika personer verkar avse när de använder begreppet "ansvar" och *vilka organisatoriska problem och erfarenheter de strukturerar med hjälp av begreppet* har därför varit grunden för mitt första fältarbete. Det genomfördes i ett svenskt bostadsföretag våren 1992 och materialet har sedan bearbetats och analyserats under det gångna året.

### **Studiens karaktär**

Studien som avrapporteras här ska betraktas som en självständig delstudie i förhållande till ett mer långsiktigt forskningsintresse kring ansvar. Rapporten beskriver ett första steg och utgör därmed på samma gång slutet av den första etappen och början på fortsatta steg som jag hoppas kunna avverka inom ramen för en kommande doktorsavhandling.

Det empiriska materialet är hämtat från ett svenskt bostadsföretag. Inom bostadssektorn, liksom i flera andra sektorer, har begreppet ansvar använts flitigt i samband med de organisatoriska förändringsprocesser som genomförts det senaste decenniet. Att överföra "ansvar" till den personal som har direkt kontakt med kunderna/hyresgästerna har varit ett genomgripande mönster. Att undersöka innebörden och problem relaterade till "att ha ansvar" för ett bostadsområde ter sig därför angeläget. Inte mindre angeläget blir det i ljuset av det resultat som framkommit – nämligen att ansvarstagande verkar fungera som ett internaliserat kontrollinstrument där den anställde styr sig själv visavi professionella och övriga normer. Med tanke på den diskussion och det behov av ökad uppmärksamhet på styrsystem och kontroll anpassade till bostadsförvaltningens speciella behov som diskuteras både i Sverige<sup>3</sup> och England<sup>4</sup> ter det sig väsentligt att uppmärksamma inte bara de "designade" mer eller mindre tekniska systemen (accounting systems) utan också mer institutionella system och deras styrfunktioner (accountability systems). Bostadssektorn har i detta avseende särskilt goda möjligheter att utnyttja sådana internaliserade kontroll – och styrsystem eftersom det här finns en möjlighet till långsiktig koppling mellan kunderna/hyresgästerna, ett fysiskt område och dess skick (eller "performance") samt en enskild

-----  
<sup>3</sup> Så har tex Byggforskningsrådet och SABO framhållit detta område som ett av de prioriterade områdena, inom vilka man önskar stimulera forskningsverksamheten.

<sup>4</sup> I England har man inom "Department of Environment" och av dem initierade utvecklingsprojekt diskuterat behovet av utveckling av olika "monitoring systems" inom bostadssektorn.

arbetstagare med särskilt ansvar för området. Delar av resultatet har redan börjat appliceras i ett engelskt utvecklingsprojekt<sup>5</sup> där man diskuterat olika "monitoring systems" och beslutat sig för att betrakta "the construction of the responsible caretaker" som en del i ett sådant.

## 1.2. Ansvarsbegreppets ställning i praktiskt organisatoriskt förändringsarbete

Ansvar är ett centralt begrepp i "organisatoriskt prat" både bland vetenskapsmän och praktiker<sup>6</sup>. Många av de organisatoriska förändringar som pågår respektive har ägt rum det senaste decenniet, inom såväl den privata som den offentliga sektorn, har haft förändring i ansvarstagande eller delegering av ansvar som en av sina huvudaspekter<sup>7</sup>. Den kommunala förändringsprocessen det senaste decenniet har till stor del kännetecknats av vad som oftast betecknas som decentralisering<sup>8</sup> vilket implicit eller explicit kopplats samman med eller ansetts liktydigt med delegering av ansvar. De nya samarbetsformer av nätverksrelaterad natur eller av kontraktsamverkan som utvecklas alltmer inom såväl näringsliv som offentlig sektor leder förmodligen också till nya förutsättningar för möjligheterna att "ta ansvar". "Ledningsansvar" är ett begrepp som används ofta, samtidigt som vi får situationer där allt fler tjänstemän och arbetare arbetsleder sig själva och där ledningen genom dessa ansvarsförändringar delvis får nya roller. "Resultatansvar" är ett begrepp som använts på skiftande sätt inom hela den offentliga sektorn<sup>9</sup> och som samtidigt varit ett centralt begrepp i samband med de förändringar inom redovisningsområdet som ägt rum de senaste decennierna.

Ansvarsbegreppet har också förekommit i samband med kriser och diskussioner om behov av framtida förändringar inom olika branscher och institutionella organ. Inte minst aktuellt är ansvarsbegreppet i rådande bankkris. Politikens ansvarstagande ifrågasätts och diskuteras. Inom sjukvården diskuteras patienters egenansvar och läkarens ansvar som sedan länge varit hårt

-----  
<sup>5</sup> Så har tex Rowntree Foundation gett ett särskilt anslag för utveckling av ett aktionsforskningsprojekt som tar sin grund i de erfarenheter som rapporterats från här genomfört projekt.

<sup>6</sup> Denna iakttagelse har hitintills bestyrkts av i stort sett samtliga såväl forskare som praktiker, som jag diskuterat min projektide med.

<sup>7</sup> Se Blomqvist, C. & Hansson, L. (1993) samt Forskning om den offentliga sektorn. En forskningsantologi (1992)

<sup>8</sup> Jfr Czarniawska-Joerges, B. (1992)

<sup>9</sup> Se Blomqvist & Hansson (1993)

reglerat. Byggbranschen diskuterar ansvarstagande i samband med olika oförutsedda fel. Inom servicenäringen har kundens ansvar och delaktighet tagits upp som ett väsentligt perspektiv för kvalitetsutveckling och effektivitet<sup>10</sup>. Inom bostadssektorn, där den första fallstudien genomförts, har en "delegering av ansvar" till olika grupper som arbetar på fältet och i närmare kontakt med hyresgästerna varit ett utmärkande drag under hela 80-talet<sup>11</sup>.

Det torde således inte råda någon tvekan om att ansvarsbegreppet som sådant utgör ett centralt begrepp i den organisatoriska verklighetskonstruktionen.

### **1.3. Ansvarsbegreppets ställning i management och organisationsteori**

Begreppet "ansvar" har använts som ett centralt begrepp av flera klassiska företagsekonomiska forskare.

Redan för Fayol var ansvarsbegreppet centralt. Även om han, i likhet med så många andra, inte analyserar begreppets innebörd närmare utan snarare resonerar om dess vikt och betydelse är det ett av hans huvudbegrepp<sup>12</sup>. En av de teser Fayol för fram, och som verkar leva vidare hos många företagsledare, är tesen att befogenheter och ansvar ska vara kopplade till varandra – en tes som föreliggande studie ger något annorlunda perspektiv på. Fayols ansvarsbegrepp verkar starkt kopplat till att man ska stå för fel och försumligheter som kan hänföras till de egna uppgifterna eller ansvarsområdet och han sammanbinder starkt begreppet ansvar med "mod". Han säger också att det samtidigt är svårare att avgöra vad som ingår i ansvaret ju högre upp i hierarkin man kommer och att det är viktigt att ledare utgör goda exempel när det gäller att visa ansvar.

Barnard, vars bok "The Functions of the Executive"<sup>13</sup> varit en av de mest spridda böckerna i organisationsteori genom tiderna, ägnar ett av de avslutande kapitlen i boken åt "The Nature of Executive Responsibility". För Barnard är ansvarstagande en viktig aspekt på ledarskapet och en förutsättning för att man över huvud taget ska klara av att utöva ett bra ledarskap. Han talar om ansvar som en tendens att styra och kontrollera sitt beteende

-----  
<sup>10</sup> Jfr Normann, R. (1989)

<sup>11</sup> Lindberg (1993)

<sup>12</sup> Fayol (1950)

<sup>13</sup> Barnard (1938 och 1968)

visavi moraliska koder och sätter det i motsats till att styras av tillfälliga impulser, önsknings och mer kortsiktiga intressen. Denna styrningstendens är enligt Barnard en fråga som snarare är relaterad till känslomässiga än till rationella processer. De moraliska koderna uppstår som krafter från externa förhållanden, dvs de är inte något vi föds med, men de är samtidigt djupt kopplade i den enskilda individen som har sin egen individuella kod. Att ha moraliska koder och uppfattningar om vad som är rätt och fel är emellertid inte liktydigt med ansvar. Ansvar blir det först i och med att beteendet påverkas och styrs av dessa koder. Vidare är ansvar inte detsamma som att man styrs av de koder som för tillfället råder i omgivningen, utan av de koder som internaliserats och som individen själv bejakar. Barnard diskuterar också konflikter mellan olika koder och menar att skillnaden mellan ansvarstagande på olika organisatoriska nivåer skiljer sig just genom att personer som innehar högre befattningar har fler uppsättningar av koder som ska tas hänsyn till och påverka beteendet. I vissa situationer leder detta till så starka konflikter att själva ansvarskänslan enligt Barnard upplöses. Ytterligare en intressant dimension i Barnards ansvarssyn är att han kopplar samman ansvar med kreativitet – ett begrepp som han menar är en viktig ingrediens i allt ledarskap men som framförallt krävs för att kunna hantera olika moraliska koder samtidigt.

Selznick använder i sin klassiska bok "Leadership in Administration – a Sociological Approach"<sup>14</sup> (som i den svenska upplaga som ges ut i samarbete med civilekonomföreningen döpts om till "Modern organisationsteori"<sup>15</sup>) begreppet "the responsible leader". "The responsible leadership" verkar stå som sammanfattning på det ledarskap som Selznick efterlyser och som han menar måste efterträda det ämbetsmannaskap som under första hälften av seklet rådde inom större delen av den offentliga förvaltningen. En ansvarsfull ledare är enligt Selznick en som på ett personligt plan är engagerad, förstående och samtidigt beslutsam. Från ett organisatoriskt perspektiv säger han att man kan beskriva en ansvarsfull ledare med hjälp av två karakteristika. Den är en person som undviker a) opportunism och b) utopi som grund för sitt handlande.

Drucker skrev på 70-talet boken "Organisation, ledning, ansvar. Handboken för beslutsfattare" ("Management: Tasks, Responsibilities, Practices"). Boken innehåller ingen diskussion av ansvarsbegreppet som sådant (dess innebörd verkar för givet

-----  
<sup>14</sup> Selznick (1966)

<sup>15</sup> Selznick (1968)



tagen) men begreppet "social responsibility" förekommer på flera ställen. Detta utvecklas ytterligare i boken "Post-Capitalist Society" som utkom 1993. Där behandlar Drucker vad han anser vara nödvändiga förändringar i företagen. En av de förändringar han menar måste ske är en övergång från maktorientering till ansvarsorientering. Detta innebär såvitt jag kan förstå en utvidgning av den tidigare framförda synen på "socialt ansvar". Så här säger han:

Politisk och social teori har alltsedan Platons och Aristoteles tid fokuserats på *makt*. Men *ansvar* måste bli den princip på vilken information och organisation i det post – kapitalistiska samhället vilar. Organisationssamhället, kunskapssamhället, kräver ansvarsbaserade organisationer<sup>16</sup>.

Drucker diskuterar inte heller här ansvarsbegreppet explicit utan verkar liksom många företagsekonomer ta begreppets innebörd för given. I resonemanget om den ansvarsfulla organisationen för han emellertid en diskussion gentemot Milton Friedmans synpunkt att företag endast ska svara för sina rent ekonomiska förehavanden och ta ansvar för vinsten. Drucker menar att företagen måste agera utöver dessa snäva gränser och talar om "social responsibility".

En av de få moderna företagsekonomiska forskare som för en explicit diskussion om begreppet ansvar är Brunsson. I "The Organization of Hypocrisy" är "ansvar" ett centralt begrepp. Brunsson definierar ansvar<sup>17</sup> som något som läggs på oss av andra människor och som innebär klander alternativt beröm för det handlande med vilket vi kopplas samman genom begreppet "ansvar". Brunssons bok kan ses som ett frontalangrepp på den traditionellt rationella besluts – och organisationsteorin, och han diskuterar i boken den minimala kopplingen mellan beslutsfattande och handling, som han i stället ser som två olika organisatoriska dimensioner som pågår parallellt. Han avfärdar synen att beslutsfattande skulle ha någon enkel koppling till kontroll över organisationen och framför i stället tesen att beslutsfattandet kopplas till handlingen genom att den som fattar ett beslut görs ansvarig för det i betydelsen stå till svars och försvara. Budskapet är att det således är genom ansvar och inte genom kontroll som beslut länkas till handlande.

Ett annat centralt tema i boken är legitimitet och ansvar. Brunsson menar att en stor del av en organisations legitimitet vi-

-----  
<sup>16</sup> Drucker, P. (1993) sid 88 (egen översättning)

<sup>17</sup> Brunsson (1989) sid 117

lar på dess förmåga att ta hand om och reflektera olika behov i organisationens omgivning. Detta i sin tur kan tolkas som att organisationerna i varierande grad kan göras ansvariga för – i betydelsen kopplas till – olika slag av förändringar i organisationernas omgivning. Detta ansvar kan vara såväl av positivt slag, tex när en regering görs ansvarig för en ekonomisk tillväxt, som dess motsats. Att försöka, alternativt undvika, att bli utsedd som ansvarig för vissa händelser kan därmed ses som legitimitetsskapande strategier.

### ***Ansvarsbegreppet inom redovisning***

Inom redovisningsområdet är resultatansvar ("responsibility accounting") ett etablerat begrepp som speciellt under det senaste decenniet varit ett centralt område för debatt både inom forskning och praktik. Begreppet resultatansvar har emellertid i mindre utsträckning varit inriktat på själva ansvarsbegreppets innebörd och i högre utsträckning kommit att beteckna den allmänna utveckling inom redovisningsområdet där ekonomiskt redovisade resultat för olika enheter används som styrinstrument och där ansvar, i betydelsen skyldighet, utkrävs av den enskilda person som kopplas till resultatet och därmed blir "resultatansvarig".

Trots att ansvarsbegreppet således intar en central plats finns flera forskningsrapporter som behandlar resultatansvar och responsibility accounting utan att definiera ansvarsbegreppets innebörd. Så tar tex Olov Olsson i sin avhandling "ansvar och ändamål – om utveckling och användning av ett kommunalt ekonomisystem"<sup>18</sup> inte på något ställe i den ca 300 sidor långa texten upp en diskussion om ansvarsbegreppets innebörd. Detsamma gäller för antologin "Responsibility and Accounting"<sup>19</sup> som utkom 1992 med en rad kända forskare. Den mer eller mindre systematiska avsaknad av begreppsdiskussion kan tolkas på flera olika sätt. Dels kan man se "resultatansvar" och "responsibility accounting" som samlande begrepp som snarare står för en riktning eller aktuell strömning inom redovisningsområdet. Att söka en precis definiering av en allmän rörelse kan innebära en olycklig begränsning. Just denna allmänna användning av begreppet ställer emellertid såväl större krav på, som ökat berättigande av, en mer djupgående analys av ansvarsbegreppets innebörd och relatering. En sådan mer in-

-----  
<sup>18</sup> Olsson (1983)

<sup>19</sup> Polesie, T. & Johansson, I-L. (1992)

gående textanalys av ovanstående mfl texter som använder begreppet "ansvar" betraktar jag som ett intressant fortsatt steg.

En av de få inom redovisningsområdet, som jag hitintills kommit i kontakt med, som behandlat "responsibility accounting" mer explicit är Katrine Kirk och Jan Mouritzen som<sup>20</sup> tar upp skillnaderna mellan "Responsibility Accounting" och "Systems of Accountability", där det senare utgör vad som på svenska förmodligen skulle kunna översättas med "ansvarsförhållanden" eller "system för ansvarighet". En av deras slutsatser är just att redovisningslitteraturen är partiell i sin förståelse av de fenomen som begreppet "responsibility accounting" är knutet till och att forskningen inte uppmärksammat begreppets dramatiska karaktär och betydelse för organisatoriska och sociala fenomen. De efterlyser – och presenterar själva – mer empirisk belysning.

#### **1.4. Det övergripande forskningsproblemet – empiriska "föreställningar om ansvar"**

Begreppet "ansvar" är ett begrepp som används i centrala sammanhang av många företagsekonomiska forskare. Det används ibland som om det vore självklart vad som avses eller som om det finnes en enda rimlig eller möjlig betydelse. Så finns tex begreppet "ansvar" i titeln på ett antal avhandlingar och forskningsrapporter, utan att begreppet explicit diskuteras i den vetenskapliga texten<sup>21</sup>. Visserligen har begreppet "responsibility accounting" eller "resultatansvar" varit en av huvudtrenderna inom redovisningen de senaste decennierna, men själva ansvarsbegreppet har såvitt jag funnit inte diskuterats explicit, ens i avhandlingar som haft resultatansvar som huvudfokus. Inom organisationsteorin talas ofta om "ansvar" alternativt "ledningsansvar".

Det saknas emellertid i stor utsträckning forskning som tar sin utgångspunkt i själva begreppet ansvar och hur det används för att konstruera den organisatoriska verkligheten, dvs den empiriska innebörd begreppet tilldelas när det används. Såvitt jag vet har det inte heller gjorts någon empirisk analys som grundar sig på aktörernas egna konceptualiseringar och söker förståelse för hur aktörerna orienterar sig i sin vardagsverklighet med hjälp av begreppet.

-----  
<sup>20</sup> Kirk & Mouritzen (1993)

<sup>21</sup> Två exempel på detta är avhandlingen "Ansvar och ändamål" av Olsson (1983) samt antologin "Responsibility and Accounting" (1992) där det i båda fallen helt saknas en begreppsdiskussion.

Mot bakgrund av begreppets centrala karaktär i kombination med dess för givet tagna innebörd ter det sig angeläget att göra empiriska studier utifrån ett förståelseparadigm för att utröna vilken innebörd som tilldelas begreppet, dvs vilka föreställningar om ansvar som implicit förekommer såväl hos olika klassiska management – och organisationsforskare, som olika aktörer på det praktiska fältet.

När det gäller begreppets användning i praktiken kan man redan genom ett ytligt observerande av hur begreppet används i nyhetssammanhang, i tidskrifter och i vardagliga situationer i företag och organisationer notera att olika människor tilldelar begreppet varierande innebörder och värderingar. För en del verkar det vara något mycket åtråvärt som man eftersträvar. "Om vi bara fick lite mer ansvar skulle allt bli mycket bättre" tycks vara ett budskap man möter – i synnerhet från grupper som idag saknar ansvar. Ansvar blir i dessa sammanhang något allmänt åtråvärt och positivt. I andra sammanhang frågar reportrar efter vem som är "ansvarig" mer eller mindre uppenbart i syfte att få fram vem som är syndabock. Ibland verkar ansvar stå mer neutralt för "vem som kan svara" och ibland har det en mycket stark moralisk laddning.

Eftersom decentralisering, och ökat ansvarstagande för personer som tidigare befunnit sig lägre i den organisatoriska hierarkin, varit en av ledstjärnorna för organisatoriskt förändringsarbete under 80-talet, ter det sig intressant att undersöka vad de som "utsätts" för detta ökade ansvarstagande avser med det och vilken innebörd det har för dem. Vad innebär det "att få ökat ansvar"? Innebär det över huvud taget någon förändring för dem – och i så fall i vilka avseenden? Vilka effekter för övriga kategorier och företaget som helhet innebär det förändrade ansvarstagandet?

Det vetenskapliga syftet med det mer övergripande forskningsprojektet, inom vilket den här rapporterade studien utgör ett avgränsat delprojekt, kan mot bakgrund av ovanstående beskrivas på följande sätt:

- Att empiriskt studera den innebörd som forskare och praktiker lägger i begreppet ansvar och på vilket sätt de använder begreppet för att strukturera sin verklighetskonstruktion. Avsikten är också att fånga olika handlingsmönster, problem och möjligheter relaterade till begreppet och till organisatoriska förändringar i ansvarstagande.

Det övergripande syftet kan delas upp i följande delsyften:

- Att studera vilka föreställningar om ansvar som förekommer i empiriska fältsituationer, dvs att söka fånga och beskriva praktikers föreställningar om ansvar. Vad menar de när de talar om ansvar? Hur kopplar de begreppet till sin dagliga verksamhet i ord och handling? Vilka problem och konflikter respektive möjligheter verkar begreppet vara relaterat till?

- Att studera de mer eller mindre implicita föreställningar om ansvar som kommer till uttryck i forskares användning av begreppet ansvar. Vad verkar de mena när de använder begreppet ansvar? Hur kopplar de begreppet ansvar till den organisatoriska verklighetskonstruktion och dess förändring? På vilket sätt använder forskare begreppet och i vilka avseenden verkar deras användning skilja sig från hur man använder begreppet på fältet?

Båda syftena inriktar sig på den empiriska användningen av begreppet, den ena hur forskare empiriskt använder begreppet och den andra hur praktiker empiriskt använder sig av begreppet. Forskarnas föreställningar kan studeras genom att man analyserar hur de använder begreppet i sina vetenskapliga texter, och praktikernas föreställningar genom att studera hur de använder begreppet i praktiken.

## 1.5. Den genomförda studiens karaktär och syfte

Den här redovisade studien inriktar sig helt på det första av de två delsyften som anges ovan. Jag har velat genomföra en fältstudie innan jag studerar forskarnas föreställningar, eftersom teoretiska resonemang lätt får en sådan genomslagskraft att jag tolkar den empiriska verkligheten mot bakgrund av redan etablerade föreställningar. I stället har jag velat utnyttja möjligheten att tolka materialet utan sådan förförståelse.

Studien handlar om föreställningar om ansvar i ett svenskt bostadsföretag som genomfört en omorganisation och utbildningssatsning som inneburit att fd städerskor, fastighetsskötare, och reparatörer slagits samman till en gemensam grupp som tilldelats sk "totalansvar" för ett bostadsområde eller del av det.

Mitt intresse har varit inriktat på att studera vilka föreställningar eller företeelser som kunde kopplas till begreppet ansvar. Jag var dels intresserad av att få reda på vad man i det aktuella företaget menade när man talade om ansvar. Vad menade man tex med begreppet "totalansvar" – ett ord som används i det nya anställningskontrakt som samtliga fastighetsskötare fick skriva

under i samband med att de började sitt arbete som fastighetsskötare med ansvar för ett givet område. Vad menade ledningen med begreppet och varför hade man gett det en så central plats? Vad menade fastighetsskötarna? Var det centralt också för dem eller kanske mer ett ord på papperet utan större innebörd? Hade det över huvud taget någon innebörd – och i så fall vilken? Hade det likartad innebörd för dem? Hade man svårt eller lätt att prata om det? Vad innebar det "att ha totalansvar" och hur betedde man sig om man misskötte sitt ansvar? Jag ville tala med dem om ansvar – och pröva hur väl det fungerade att tala om det. Men jag ville inte enbart fokusera sättet på vilket man talade om ansvar. Genom att lära känna företaget och människorna i det skulle jag kunna bilda mig en viss uppfattning om mot vilken erfarenhetsbakgrund som begreppet utvecklats. Endast om jag hade tillgång till både begrepp och kontext skulle jag kunna förstå vilka erfarenheter som begreppet strukturerar.

Jag ville studera sammanhang som *de själva* kopplade till begreppet/ordet "ansvar" och prata om det, men också vara öppen för att finna mönster och företeelser som de själva kanske inte associerar till eller är uppmärksamma på kan kopplas till ansvarsbegreppet. Detta kan också beskrivas som att jag sökte både material till en mer självständig syn och en inlevelse i den syn de själva har – vilket väl i och för sig är forskarens normala sätt att närma sig fältet.

Syftet med den här redovisade studien kan sammanfattas enligt följande:

- att utveckla kunskap om ansvarsbegreppets innebörd – föreställningsramar, sätt att tänka och handla som fastighetsskötare och ledning i det aktuella bostadsföretaget kopplar till begreppet "ansvar".

## 1.6. Avgränsningar

Avgränsningar kan göras på olika sätt. Man kan fokusera på gränserna för det man behandlat och explicit ange vad man *inte gjort*, men man kan också inrikta sig på att beskriva fokus och sammanhang för *det man gjort* och därigenom implicit ange vad som faller utanför. Båda sätten har för- och nackdelar. Att inrikta sig på gränserna innebär ett indirekt antagande om att det finns ett fåtal dimensioner som verkligen låter sig fastställas. Att fokusera på "vad man gjort" och inte på "det som inte gjorts" ter sig på många sätt, utifrån en socialkonstruktivistisk grund, mer

tilltalande. Nedan diskuteras emellertid avgränsningar på olika plan mer explicit.

### ***Aktiva avgränsningar i förhållande till bransch, nivåer och aspekter samt resultatets giltighet***

Det övergripande forskningsintresset är utan särskilda kopplingar till branscher. Den här föreliggande studien gäller emellertid ett enda företag i en förhållandevis speciell bransch. Valet av bransch har gjorts mot bakgrund av tidigare kontakter och kännedom om branschen. Förmodligen förekommer en hel del av de föreställningar som framkommer i den här studien också inom andra företag. Om det förhåller sig så och i vilken utsträckning, samt vilka nya eller annorlunda föreställningar som förekommer inom andra branscher och företag, kan jag inte uttala mig om, endast spekulera i. Studien gäller endast ett företag. Inom antropologin och inom antropologiskt orienterade företagsstudier är emellertid detta inte något problem. Det är upp till läsaren att avgöra dels om man finner de studerade föreställningarna och sättet att beskriva dem relevanta och intressanta, dels att avgöra i vilken mån han eller hon själv kan applicera de föreställningsramar som presenteras på situationer och företag de själva kommer i kontakt med.

I det aktuella företaget har jag koncentrerat mig på fastighetsskötarens "totalansvar" över ett bostadsområde och vad det innebär. Denna fokusering beror på att den organisationsförändring och utbildningssatsning som jag parallellt utvärderade var fokuserad på fastighetsskötarens arbete och att det var de som hade erhållit vad man benämnde "totalansvar". Även om jag samtalat med personer på alla nivåer i företaget var det fastighetsskötarens ansvarssituation som fokuserades. I vissa avseenden är det troligt att man skulle möta något annorlunda föreställningar om man koncentrerade sig på mellanchefer och ledning, men i andra avseenden torde föreställningarna vara desamma. Läsaren har här – som tidigare påpekats – att göra en egen bedömning i vad mån de konceptuella föreställningsramar som beskrivs kan appliceras på för henne eller honom kända och annorlunda förhållanden.

## **1.7. Resultatets förväntade betydelse**

I vetenskapsteorin refereras ofta till den klassiska uppdelningen av kunskap som finns i det grekiska språket: *techné* och *theoria*.

Techne representerar en hantverksmässig kunskap, dvs *kunskapen om hur* man ska gå tillväga. Theoria står för "reflektion" och representerar därmed sådan teoretisk kunskap där *kunskapen i sig är det intressanta* även om det kan vara svårt att omedelbart bedöma dess användbarhet.

Uppdelningen innehåller emellertid, enligt mitt sätt att se det, en paradox som framstår tydligt om man betraktar de mest tekniskt inriktade vetenskaperna som medicin och de teknologiska ämnena. Det är inte bara nödvändigt för dessa vetenskaper att ha tillgång till en mer teoretiskt driven grundforskning som söker nya vägar, det är många gånger de från praktiken helt fristående och i förstone helt "onyttiga" projekt som åstadkommit de största förändringarna. *Avsikten* eller önskan att vara nyttig behöver inte alltid sammanfalla med *resultatet*, dvs den faktiska nytta som forskningen i efterhand visar sig ha.

I detta fall betyder det att även om jag inte strävar efter att tillverka något "recept för praktiken" genom min studie, skulle jag vilja hävda att den potentiellt mycket väl kan ha stor praktiskt betydelse. Nedan skisserar jag några få sådana möjligheter.

### **Tänkbar praktisk betydelse**

På vilket sätt kan då de vetenskapliga resultaten av forskning om ansvar ha betydelse för och vara intressanta även utanför den akademiska sfären? Här anges några tänkbara perspektiv:

- Tjänstesektorns institutionella utvecklingstendenser – en utveckling som bla innebär såväl ökad som breddad kompetens bland både arbetare och tjänstemän, ökad delegering och demokratisering med "ökat ansvar" längre "ut" eller "ner" i organisationen – skapar såväl ökade möjligheter som ökade problem och konflikter. Både konflikterna och möjligheterna torde ha sådan karaktär att de kan relateras till ansvarsbegreppet, och som en ny och mer nyanserad tolkning av ansvarsbegreppet kan ge nya infallsvinklar på;
- En mer nyanserad syn på vad ansvar innebär, medför troligen också en mer nyanserad syn på svårigheter och möjligheter i samband med delegering av "makt och ansvar";
- Gränserna mellan vad som traditionellt räknas som "arbetare" och "tjänstemän" kommer troligen att luckras upp i samband med en utveckling mot ökat ansvarstagande för samtliga anställda i företag och organisationer – en utveckling som vi kan



skönja början på, men troligen inte slutet av. (Så kan tex fastighetsbranschens utveckling i riktning mot ökat eget ansvar för fastighetsskötarna beskrivas som en förändring av "blue collar work" respektive "white collar work" till vad man skulle kunna kalla "striped collar work"<sup>22</sup>.)

- En del av de speciella konkurrensfördelar som Sverige har<sup>23</sup> kan möjligen ha ett visst samband med vår förmåga att delegera ansvar och därigenom erhålla en mer flexibel och effektivare organisation (något som jag har klara empiriska exempel på i min jämförelse mellan svensk och engelsk fastighetsförvaltning).

I ett avseende har mina forskningsresultat redan visat sig vara av praktiskt intresse. Jag har under projektets lopp haft kontakt med engelska utredare, forskare och konsulter inom "housing management" (=ung förvaltningsforskning). De har såväl muntligt<sup>24</sup> som skriftligt (genom ett paper till en internationell forskarkonferens<sup>25</sup>) tagit del av mina erfarenheter och reflektioner kring den aktuella fallstudien. Begreppet "the construction of the responsible caretaker" (som är titeln på en artikel som presenterats vid European Network for Housing Studies forskarkonferens 1993) har bildat utgångspunkt för ett konkret utvecklingsprojekt där man under hösten 1993 hoppas utforma en ny fastighetsskötarrull med för engelska förhållanden avsevärt ökat ansvarstagande.

-----  
22 Detta begrepp användes av författaren vid ett föredrag på engelska bostadsdepartementet sommaren 1992 angående utvecklingen inom företagen LudvikaHem respektive Landskronahem och allmänna utvecklingstendenser i svensk respektive engelsk bostadsförvaltning.

23 Jfr pågående studier av Jönsson, S. mfl vid GRI vid Handelshögskolan i Göteborg.

24 Sommaren 1992 höll jag ett föredrag vid Department of Environment i London samt besökte ett antal universitet och konsultgrupper som arbetar med forsknings- och utvecklingsarbete inom Housing Management.

25 "The Concept of Responsibility - a Paradoxical Tool in the Construction of the Organizational Reality" är ett paper som författades i början av 1993 och som senare framfördes vid SCOS konferensen i Barcelona juni 1993.

## 2. VALDA TEORETISKA OCH METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

Det här kapitlet inleds med en redogörelse för den vetenskapssyn och de synsätt på teorier och metoder som studien bygger på och på vilket sätt de påverkat projektets uppbyggnad. Vidare förs en diskussion om begreppsbildningens roll i vetenskapliga sammanhang och principiella möjligheter att närma sig ett begrepp med den allmänna och komplexa karaktär som begreppet "ansvar" verkar ha. Slutligen redovisas och argumenteras för det antropologiska angreppssättet och den narrativa ansatsen.

### 2.1. Min grundläggande vetenskapssyn

En avhandling ska ge ett "vetenskapligt bidrag". Men vad innebär det? Vad är "vetenskap"?

Den österrikiske fysikern och vetenskapsteoretikern Popper fick redan på 30-talet den traditionella (och bland gemene man vanliga) synen på vetenskap som en fråga om något "en gång för alla sant" att krackelera<sup>26</sup>. Han påvisade med stor tydlighet det både orimliga och omöjliga i att "bevisa" att något är "sant", men införde i stället begreppet "falsifierbarhet" och ställde krav på att data ska vara så konstruerade att en falsifierbarhet möjliggörs. Han stod själv i strid med den på 20-talet rådande sk logiska positivismen<sup>27</sup>, men om man med "positivism" avser de mer allmänna efterkrigsströmningar som strävat efter att bygga vetenskap med empiriska data som tolkas med hjälp av traditionella logiska och statistiska metoder argumentera för olika resultat, brukar Popper räknas som en av företrädarna och som en av de metodologiska förgrundsgestalterna.

Poppers stränga krav på "vetenskaplighet" och på skiljelinje mellan vetenskaplig kunskap och annan kunskap har blivit utsatta för hård kritik. Feyerabend har i sin bok "Ned med metodologin" övertygande visat på orimligheten att en gång för alla ställa upp metodologiska enhetskrav och givna demarka-

---

<sup>26</sup>Se Popper, K. (1959)

<sup>27</sup>Se Hansson, B. (1992)

tionslinjer för den vetenskapliga kunskapen<sup>28</sup>. Även om man inte omfattar slutsatsen att "allt är tillåtet" (ett provokativt uttryck som blev så misstolkat att Feyerabend var tvungen att förklara det i den andra utgåvan)<sup>29</sup> torde hans argumentation för orimligheten i en gång för alla givna metodologiska vetenskapkrav vara övertygande.

En hård kritik mot Poppers idéer riktas av Kuhn<sup>30</sup>, som argumenterar för att det inte finns någon objektiv metod att jämföra olika vetenskapliga teorier som tillkommit i olika sammanhang och som inte arbetar med samma vetenskapliga synsätt eller "paradigm". "Vetenskapligt" blir ett tillvägagångssätt när det är så framgångsrikt att det attraherar en rad anhängare, och etablerar ett *mönster* eller en modell för hur vetenskap ska bedrivas<sup>31</sup>. Kuhn talar om "paradigmskiften" som brott som uppstår när de grundläggande föreställningarna om vad som är vetenskap förändras. I granskningen av olika forskningsresultat måste hänsyn tas till de paradigmatiska grunder som gäller. Kunskap blir med detta synsätt inte något absolut eller allmängiltigt i betydelsen gränslöst, utan något som till sin natur är kontextuellt bundet.

För samtliga ovan gäller att det i hög grad har varit den naturvetenskapliga forskningen som bildat grund för resonemangen. Naturvetenskapen som förebild är ett synsätt som främst har varit utbrett inom den anglosaxiska samhälls- och beteendevetenskapen.

En helt annan tradition, med störst utbredning på den europeiska kontinenten, är den sk hermeneutiska traditionen<sup>32</sup> som har sina rötter i humanistiskt orienterade synsätt. Här är begreppet "förståelse" en mer central utgångspunkt än "sanning", och begreppet "falsifierbarhet" blir i dessa sammanhang irrelevant. Uppgiften för samhällsvetenskapen ses inte som en fråga om att "bevisa" eller "falsifiera" olika påståenden om världens beskaffenhet utan som en fråga om att *föra en konstant dialog kring tolkningen* av den värld som omger oss. Olika kvalitativa perspektiv och argumenteringar ses som konstruerade hjälpmedel till ökad insikt. Samhällsvetenskapen betraktas som

-----  
<sup>28</sup> Se Feyerabend, P. (1977)

<sup>29</sup> " 'Anything goes' is not a 'principle' I hold. I do not think that 'principles' can be used and fruitfully discussed outside the concrete research situation they are supposed to affect - but the terrified exclamation of a rationalist who takes a closer look at history" (1988, p vii)

<sup>30</sup> Se Kuhn, T.(1970)

<sup>31</sup> Se Hansson, B. (1992) sid 28-29.

<sup>32</sup> Hermeneutik betyder "tolkningslära". Se Andersson, S.(1982)

en del av humaniora och filosofi och retorik blir stödvetenskap och verktyg för den vetenskapliga argumentationen snarare än statistik och matematik.

Traditionellt har "positivismen" och "hermeneutiken" under efterkrigstiden kommit att stå som två vattendelade traditioner och förhållningssätt inom samhällsvetenskapen. Inom företagsekonomin – och i synnerhet inom organisationsteorin – har båda dessa traditioner existerat parallellt. Å ena sidan finns en tendens att endast vilja betrakta "hårddata", och statistiskt bevisade samband eller modeller som "vetenskap". Å andra sidan finns en mer tolkande och insiktsrelaterad tradition parallellt.

Det är ingen tvekan om att jag i en sådan uppdelning har mina rötter i en tolkande tradition, och således inte söker vare sig den "sanna" eller "rätta" innebörden av ansvarsbegreppet (eftersom jag inte tror att någon sådan existerar), utan i stället söker intressanta och nya tolkningar som hjälper mig att konstruera nya perspektiv på de sammanhang där begreppet används.

### ***Den sociala konstruktivismen som ontologisk och epistemologisk plattform***

I slutet av 60- talet presenterade Berger och Luckman<sup>33</sup> synen på samhället som en social konstruktion, snarare än som en objektiv struktur. Detta är en syn som härrör från Schütz<sup>34</sup>, vars teorier spreds till en bredare samhällsvetenskaplig krets via Berger och Luckman efter hans död<sup>35</sup>. Synen har numera blivit förhållandevis allmänt accepterad inom de flesta samhällsvetenskapliga discipliner.

Att se samhället som en social konstruktion innebär inte att man inte betraktar det som "verkligt", utan snarare att man anser att någon absolut och enda verklighet inte existerar – vare sig inom naturvetenskap, socialvetenskap eller vardagsverklighet. I stället ser man världen som bestående av multipla verkligheter som inte helt oproblematiskt kan inordnas i varandra. Genom att betrakta våra verklighetsbilder som en kollektiv mänsklig skapelse uppbyggd med språkets hjälp, kan vi utsätta det som vi normalt sett tar för givet för en kritisk granskning. Eftersom språket utgör byggstenen blir begreppsbyggnaden och

-----  
<sup>33</sup> Se Berger, P. and Luckmann, T.(1966)

<sup>34</sup> Schütz (1962)

<sup>35</sup> Schütz dog 1959. Hans samlade verk gavs ut på engelska första gången 1962 och blev mer allmänt kända först sedan Berger och Luckmans, av Schütz inspirerade bok, haft sitt stora genombrott.

analys av för givet tagna begrepp och verklighetsbilder i ännu högre grad än tidigare en av de grundläggande vetenskapliga uppgifterna.

Olika vetenskapliga yttranden kan med ett sådant synsätt inte jämföras med någon objektiv verklighet (eftersom någon sådan inte antas existera) utan bara med andra yttranden, vilket betyder att nödvändiga kriterier för god kunskap måste bedömas via den vetenskapliga dialogen.<sup>36</sup>

Om begreppet "data" utgör utgångspunkten för en positivist, kan man säga att begreppet "fenomen" har motsvarande betydelse för en socialkonstruktivist. Med "fenomen" avses något som "sticker upp och tilldrar sig vår nyfikenhet"<sup>37</sup> – det kan vara verkliga eller upplevda fenomen, fenomen i vetenskapssamhället eller fenomen som inte hanterats inom ramen för den vetenskapliga diskussionen. Ett fenomen är inte lika entydigt som begreppet "data", och den sociala konstruktivismens förnekar existensen av enkla samband mellan "data" och "teori", dvs att en teori fritt skulle kunna genereras från data. Redan det sätt som man beskriver ett fenomen på innebär att det lättare kan kopplas till vissa teoribildningar än till andra. Sambandet mellan fenomen och teorier är emellertid inte av determinerande utan mer av begränsande karaktär. Vissa fenomen låter sig lättare beskrivas och analyseras i ljuset av en viss teoribildning.

Den socialkonstruktivistiska synen på vetenskapliga metoder är flexibel. Det innebär att den avvisar de bestämda metodkrav som både positivismen och senare Popper mfl ställt upp i syfte att åstadkomma en demarkationslinje mellan vetenskaplig kunskap och annan kunskap. I stället förordas en betydligt mer öppen inställning till olika metoder. Den tolkande ansatsen gör att kvalitativa metoder är mer vanliga, men någon absolut skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa metoder avvisas. Den tolkande ansatsen gör att metoder som inte begränsar sig till strukturella ansatser utan tillåter uppfångandet av processer föredras. Över huvud taget strävar den sociala konstruktivismen till att finna metoder som fångar och tillåter en så rik verklighetsbild/verklighetskonstruktion som möjligt. Fältstudier av olika slag utgör därför ett naturligt metodiskt angreppssätt. Att använda sig av antropologiskt och lingvistiskt orienterade metoder som stödvetenskap ter sig naturligt.

Den socialkonstruktivistiska plattformen har utgjort en grund för mig och påverkat både synen på vad jag letar efter (= sociala

-----  
<sup>36</sup> Jfr Karlsson, A. (1991)

<sup>37</sup> Czarniawska-Joerges, B. (1992) sid 3.

konstruktioner av ansvarsbegreppet och inte några absoluta sanningar), hur jag valt att gå tillväga i sökandet efter dessa socialt konstruerade innebörder (= att studera fenomenet och hur begreppet används i ett bredare sammanhang) och sättet att redovisa materialet (= den narrativa stil som valts som redovisningsform).

## **2.2. Studiet av centrala begrepp**

Mot bakgrund av den socialkonstruktivistiska plattform jag valt som allmän utgångspunkt för min vetenskapliga betraktelse blir det naturligt att i ett allmänt metodresonemang om "hur man kan närma sig studiet av ett begrepp av den karaktär som ansvar utgör" utgå från vad andra socialkonstruktivister säger om hur man kan närma sig studiet av för givet tagna begrepp.

Följande linjer när det gäller att närma sig ett centralt organisatoriskt begrepp har jag valt att hämta inspiration från och arbeta vidare enligt:

### ***Schütz om studiet av begreppsbildning i vardagsliv och vetenskap***

Schütz<sup>38</sup> är en av de socialfilosofen som behandlat för givet tagna föreställningar och olika aktörers sätt att orientera sig i verkligheten med hjälp av olika begrepp. Han har genom sitt arbete bildat grunden för både socialkonstruktivismen och i viss mån även etnometodologin. Enligt Schütz är det inte någon principiell skillnad mellan hur aktören orienterar sig i sin vardagsverklighet och hur forskarens kunskap utvecklas. I båda fallen är tolkning och förståelse centrala aktiviteter, och det instrument man använder är "konstruktioner". Aktörernas egna konstruktioner och tolkningar av verkligheten kallar Schütz för "förstgradskonstruktioner". När samhällsforskaren studerar aktörernas egna tolkningar kan man säga att forskaren har att tolka "pretolkade" situationer. De konstruktioner som forskaren då kommer fram till – och som för att vara intressanta ska vara ett kondensat av de olika aktörernas egna tolkningar – kallar Schütz för "andragradskonstruktioner". För dessa andragradskonstruktioner ställer Schütz upp ett antal villkor, som han anser

---

-----  
<sup>38</sup> Schütz, A. (1962)

bör vägleda det vetenskapliga tolkningsarbetet och utvecklandet av dem<sup>39</sup>.

Om jag anknyter mitt problem till dessa tankegångar skulle jag kunna beskriva min utgångspunkt i termer av att jag vill problematisera och beskriva "aktörernas egna ansvarskonstruktioner" ("förstegradskonstruktionerna") och med utgångspunkt från dem utveckla kunskap på nästa nivå (utveckla "andragradskonstruktioner"). Schütz tankegångar och synpunkter på hur man bör hantera begreppsutvecklingen bör därför i allra högsta grad vara giltiga för de problem jag önskar studera, och bör mycket väl kunna kombineras med den antropologiskt orienterade metod jag tidigare föreslagit. Schütz tankegångar utgör grunden för de flesta författare nämnda i det här avsnittet.

Det andra (utom det fenomenologiska) filosofiska spåret som återfinns i vetenskapsteoretiska perspektiv som är ursprung för denna studie är den amerikanska pragmatismen (som påverkat etnometodologin "grounded theory") till vilken Bittner hör.

### ***Bittner och olika sätt att studera ett "common sense"-begrepp***

Bittner diskuterar i en klassisk artikel från 1965<sup>40</sup> problem och möjligheter när det gäller att använda vardagliga begrepp i forskning som har sitt fokus på de fenomen som dessa begrepp är uttryck för. Han behandlar begreppet "organisation" och frågar sig hur man kan hantera detta begrepp; hur man kan använda det som vetenskapligt begrepp och studieobjekt samtidigt.

Bittner föreslår att man ska betrakta begreppet "organisation" som en vardagskonstruktion och resonerar om olika möjligheter att förhålla sig till ett sådant begrepp:

- Man kan utgå från den betydelse som implicit finns i det vardagliga begreppets betydelse och bestämma sig för att denna outredda mening är tillräckligt adekvat grund för den undersökning man avser att göra.

Det betyder att man antar att den som tex svarar på ett frågeformulär vet vad "organisation", "makt" respektive "ansvar" är. Om man använder sig av enkäter eller strukturerade intervjufrågor finns alltid en risk att olika personer "har svarat på olika saker". Vid explorativa intervjuer finns olika möjligheter att delvis korrigera detta.

-----  
<sup>39</sup> Se även redogörelse för Schütz tankegångar i Karlsson (1991).

<sup>40</sup> Bittner, E. (1965) pp 239-255.

Även om det i vissa fall kan vara tillräckligt är det ofta otillfredsställande eftersom man i det fallet måste använda det begrepp man ska studera som resurs och verktyg för att studera det. När det gäller "ansvar" finner jag, vilket torde framgå av tidigare resonemang, ett sådant tillvägagångssätt klart otillfredsställande. Syftet är ju att utreda vad denna oklara commonsense-uppfattning rymmer för olika innebörder. Att då ta denna oklara grund som grund för arbetet skulle kunna liknas vid "att bygga hus på lösan sand" – vilket knappast är rekommendabelt.

- En annan möjlighet är att man som forskare själv gör en operationell definition och talar om vad man avser med begreppet, dvs att man instruerar respondenten att överge sitt eget perspektiv till förmån för den definition man själv använder. Detta är ett i vissa sammanhang mycket vanligt tillvägagångssätt. Det har emellertid också flera nackdelar. Det innebär att man tvingas bortse från de olika aktörernas perspektiv och den innebörd de ger begreppet och det innebär risker att de överger sin egen syn för att diskutera i termer av fiktiva versioner anpassade till forskarens föreställning. Det försvårar möjligheten att nå insikt i hur de som befinner sig i organisationen ser på begreppet, vilka erfarenheter de strukturerar genom det och hur de hanterar begreppet.

Även denna möjlighet är ytterligt otillfredsställande att använda i studier av "ansvar". Även om det understundom kan vara intressant att göra egna reflektioner, iakttagelser och indelningar av begreppet, skulle det innebära en oerhört stark subjektivitet för att inte säga inskränkthet att grunda sitt forskningsarbete på ett sådant tillvägagångssätt. Eventuella definieringar av ansvarsbegreppet bör göras mot bakgrund av ett empiriskt material som grundar sig på respondenternas egna uppfattningar – som man ju inte kommer åt med detta tillvägagångssätt.

- Bittner föreslår emellertid ett tredje betydligt intressantare och öppnare tillvägagångssätt. (Öppnare i betydelsen att det öppnar för att fånga in fler dimensioner och olika respondenters egna uppfattningar). Det innebär att forskaren beslutar sig för att studera och upptäcka begreppets innebörd och mening genom "studying their use in real scenes of action by persons whose competence to use them is socially sanctioned"<sup>41</sup>. Det innebär att *forskaren försöker upptäcka den eller de meningar som olika*

---

<sup>41</sup> Ibid pp247.



*aktörer själva verkar lägga i det när de använder det i konkreta situationer.*

Det betyder att man studerar hur begreppet används i en kulturell och organisatorisk kontext, och att man har fokus på själva relationen. Att studera en relation innebär att man har tre fokuser på samma gång. Dels på konceptet som sådant, dels på kontexten och dels på relationen däremellan.

Ett begreppet är därför, med Bittners utgångspunkt, i sig tomt tills det fylls med mening i de sociala kontexter där det används av olika aktörer för att strukturera skilda erfarenheter. Denna meningsbildande process och hur den går till bildar utgångspunkt för forskarens intresse och studium. De aktörer vars användning av ordet man studerar, ses som personer som utför en struktureringsprocess där verkligheten struktureras med hjälp av begreppet. Aktörens struktureringsprocess kan i sig ses som en metod – men inte nödvändigtvis en metod som är identisk med, eller uppfyller kraven på, vetenskaplig metod. Att studera aktörernas metod, dvs hur de använder begrepp för att strukturera verkligheten, ansluter enligt Bittner till det som Garfinkel kallar för "etnometodologi".

### ***Czarniawska-Joerges studier av maktbegreppet***

Czarniawsk-Joerges har i sin studie av maktbegreppet utgått från Bittners syn och i vissa avseenden vidareutvecklat den. Hon diskuterar ett antal principiellt olika sätt att närma sig maktbegreppet:

- att genom logiska resonemang sortera i tidigare definitioner i hopp om att hitta en (ännu bättre) definition.
- att betrakta och analysera begreppet i sin semantiska kontext
- att studera hur begreppet används
- att söka efter "Begreppet" på ett mer filosofiskt spekulativt sätt.

Det tredje alternativet innebär att man tittar på hur begreppet används för att strukturera erfarenheter och vilka erfarenheter som struktureras. Detta är den infallsvinkel som Czarniawska-Joerges själv har använt sig av i sina studier av maktbegreppet – och som helt ansluter till det som Bittner föreslår. I artikeln "Power as an experiential concept"<sup>42</sup> gör hon en intressant

-----  
<sup>42</sup> Czarniawska-Joerges, B. (1988)

jämförelse mellan vad maktbegreppet står för och hur olika fenomen relateras till det i fyra helt olika verklighetskontexter; i polsk respektive amerikansk detaljhandel, i kvinnostudier och i offentlig sektor i Sverige.

Att utnyttja ett begrepp med en klar etymologisk och kulturell bakgrund, som dessutom används av såväl praktiker som vetenskapsmän, innebär att man som forskare har skaffat sig ett redskap för att "upptäcka nya saker". Det innebär också att man kan anknyta till en etablerad föreställningsram. Detta förhållningssätt tilltalar mig – i betydelsen att jag finner både angreppssätt och karaktären på resultatet intressant.

### ***Den performativa synen på begreppsbildning***

Ett annat sätt att positionera mitt sätt att angripa forskningsfrågan är att säga att jag söker en performativ definition av ansvar och inte en ostensiv definition. Såväl angreppssättet som syftet och anspråken på slag av resultat blir olika i de olika fallen.

Ostensiv betyder "utpekande" och innebär således att forskaren anger eller själv definierar begreppets innebörd, som därmed tenderar att bli oberoende av empiriskt sammanhang i tid och rum. I det ostensiva definierandet ligger ofta en strävan att en gång för alla kunna tala om och "visa" vad "ansvar *egentligen* är". Det finns en normativ ansats inbyggd i den ostensiva definitionens grundvalar, som går stick i stäv med den empiriska ansats jag valt.

Att leta efter olika performativa definitioner av ansvar ter sig mer adekvat mot bakgrund av tidigare redovisade synsätt. Utgångspunkten för det performativa synsättet är att det saknas någon "inneboende" mening i olika ord och uttryck, utan att de i stället har den mening som de tilldelas av olika personer i sitt kontextuella sammanhang. Det innebär att "*ansvar*" *inte är något fritt svävande, utan är ett verktyg som får sin mening i samband med sitt användande*. Genom att studera hur det används kan man också studera meningstilldelande. Det innebär att det behöver kopplas till personer, företag eller kulturer där det används. Ansatsen för forskaren blir snarare att fråga sig "hur de använder begreppet". I princip saknas möjlighet att fastställa *en* sådan mening, men i praktiken kan man mycket väl arbeta med att söka, finna och blottlägga både en och flera *föreställningar* om vad ansvar är.

Frågan om hur begreppet används i olika sammanhang (olika situationer i tid och rum) är väsentlig och berör frågan om

generalisering, där det performativa perspektivet också skiljer sig från det ostensiva. Eftersom det principiellt är omöjligt att koppla en mening till ett begrepp på så sätt att kopplingen gäller för alla sammanhang, måste meningen hela tiden kopplas till användning av begrepp som sker i konkret tid och rum. En performativ ansats saknar såväl tron på som strävan efter en generalitet och absolut giltighet över tid och rum – en strävan som ställt till stora problem i en mer traditionell ansats.

Med en performativ ansats blir det onödigt att uttala sig i generella termer eftersom någon absolut allmängiltighet inte anses existera. Kunskapen och begreppen är tids- och rumsbundna (vilket inte innebär att de är utan intresse utanför den situation de är hämtade – se diskussion om avgränsningar och resultatets giltighet sid 21). I den föreliggande studien har det varit den performativa definitionen som varit utgångspunkten för mitt arbete.

### **2.3. Den antropologiska ansatsen**

För att studera hur begreppet ansvar används i praktiken eller "den organisatoriska verkligheten" har jag i min första delstudie använt mig av ett antropologiskt influerat förhållningssätt. Det antropologiska förhållningssättet kan ses både som en referensram och som en metod.

Jag drar ingen principiell skiljelinje mellan traditionella fallstudier och antropologiskt orienterade fallstudier. Båda handlar om studier av en speciell empirisk situation (ett case) som man redogör för genom berättandet av en konkret historia. Begreppet "fallstudier" kan emellertid användas också för studier utan de särskilda krav på öppenhet i närmandet av de empiriska fenomenen m m som gäller för den antropologiska tolkningsansatsen (tex studier där man inte vistas i företaget utan endast hämtar material med hjälp av i förväg strukturerade intervjuer).

Med antropologiskt orienterade fallstudier avser jag studier där man som forskare vistas som fri observatör i företaget och registrerar dagliga händelser utifrån ett helhetsperspektiv som dokumenteras både via dagboksanteckningar med utrymme för fria intryck och via öppna samtalsintervjuer som bandinspelas eller skrivs ut via anteckningar. Genom att tillämpa en hög grad av öppenhet kan icke förutsedda fenomen upptäckas och inlemas i studien under forskningsprocessens gång, vilket varit viktigt i den här aktuella studien. Det antropologiska perspektivet

medger ett distanserat helhetsperspektiv samtidigt som detaljer och konkreta företeelser, nyanser och oregelbundenheter kan uppmärksammas.

Att närma sig ett företag utifrån ett antropologiskt förhållningssätt innebär att man som observatör på samma gång deltar i det dagliga livet och står utanför det. Genom att uppträda som en främling kan man både uppmärksamma och tolka handlingsmönster som annars lätt tas för givna. De antropologiska metoderna möjliggör, eller kanske snarare i sig innebär en problematisering, dvs ett ifrågasättande av det för givet tagna, vilket är ett viktigt steg i all vetenskaplig utveckling.

Det antropologiska förhållningssättet innebär en stor frihet när det gäller att tolka och registrera olika fenomen. Inte bara de uttalade orden (som blir grunden i mer traditionella intervjuer) och olika dokument utan även handlingar och känslomässiga uttryck kan betraktas som texter och analyseras. I den aktuella studien har det varit både naturligt och nödvändigt att använda ett sådant utvidgat textbegrepp. Visserligen har de bandinspelade samtalen utgjort den huvudsakliga grunden för textanalysen, men i flera fall har referenser gjorts både till visade känslor (tex en uppenbar stolthet) och till handlingar (sättet man visar runt mig i området som ibland påmint om det sätt man visar runt en person i det egna hemmet).

Ytterligare en viktig aspekt är att det antropologiska perspektivet problematiserar och anger möjliga förhållningssätt mellan forskaren och aktörerna i den empiriska verkligheten. I den antropologiska traditionen är det mer eller mindre självklart att låta olika personer och deras egen syn framträda. Man frågar dem varför de betar sig som de gör, och visar respekt för deras svar. De får eget tolkningsföreträde när det gäller varför de gör som de gör, samtidigt som man som forskare hela tiden ger sig själv möjligheten att reflektera över deras svar och förhållningssätt.

Rent konkret har antropologin också påverkat mig när det gäller sättet att arbeta med dagboksanteckningar och sättet att redovisa resultaten på.

### ***Den narrativa formen för resultatredovisning***

När det gäller resultatredovisningen har jag valt ett rikligt citerande som gör att läsaren själv kommer i maximal "direktkontakt" med den situation jag studerat. Jag har i detta skrivsätt

inspirerats av och känt stöd i det som McCloskey<sup>43</sup> kallar för "narratives" (berättelser). Enligt McCloskey kan en narrativ resultatredovisning ses som en av två grundtyper för redovisning av vetenskapliga resultat som antingen har karaktär av berättelser eller karaktär av metaforer. De inom företagsekonomin så vanliga modellerna med eller utan siffermässiga mönster hör enligt detta synsätt till metaforerna eller bildskapandet. Bilden är till sin grundläggande karaktär en frysning av verkligheten till tid och rum, en momentan eller statisk avbildning. Berättelsen kan i jämförelse med bilden ses som en mer dynamisk avbildning, som inom sig rymmer ett förlopp, och därmed mer än en bild. En berättelse rymmer flera bilder inom sig, men har samtidigt en poäng ("plot") som utgör berättelsens kärna. En god berättelse kan tas emot på flera olika plan, den kan anknytas till erfarenheter av olika slag och därmed ge synergieffekter som är individuella hos varje enskild läsare. Som skrivsätt för en vetenskaplig tradition där vi ofta vill nå såväl forskare som en bredare krets av konsulter och eventuellt reflekterande praktiker, ter sig denna sagans form som en intressant form för redogörelse av iakttagelser och resultat.

Det narrativa perspektivet kan utifrån ett mer traditionellt perspektiv kanske betraktas som ovanligt i det vetenskapliga sammanhanget. Ett alternativt synsätt är emellertid att betrakta det narrativa perspektivet som något som har sprängt gränserna för vad som är god vetenskap. Den narrativa diskurs som håller på att formos, inte minst inom företagsekonomin, tillåter oss att se nya saker, att skapa nya metaforer och att forma berättelser som i sin tur tillåter oss att uppleva nya perspektiv.

---

<sup>43</sup> McCloskey (1986)

### 3. DET STUDERADE FÖRETAGET

Studien omfattar, som tidigare redogjorts för, en fallstudie av föreställningar om ansvar i ett bostadsföretag som nyligen genomfört en organisationsförändring där förändrat ansvarstagande utgjort en av hörnpelarna. I detta kapitel beskrivs först några allmänna drag och förändringstendenser inom bostadsförvaltningsbranschen. Därefter följer en redogörelse för organisationen av det företag jag studerat och den omorganisation som var en av anledningarna till att jag valde detta företag för min fältstudie.

#### 3.1. Bostadsförvaltningsbranschen

Av Sveriges cirka 4 miljoner bostäder utgörs drygt hälften av flerfamiljshus, som förvaltas av en allmännyttig (38%), privat (ca 30%) eller kooperativ organisation (31%)<sup>44</sup>. De allmännyttiga bostadsföretagens branschorganisation SABO (Sveriges Allmännyttiga Centralorganisation) hade 1991 sammanlagt 320 medlemsföretag med tillsammans drygt 900.000 bostäder representerande ett bokfört värde om sammanlagt 185 miljarder kronor och en årsomsättning på cirka 37 miljarder<sup>45</sup>. Det sammanlagda antalet anställda inom SABO-företagen var 18.500 personer, varav en knapp tredjedel (5.800) tjänstemän och resten kollektivanställda (10.800 fastighetsarbetare och cirka 1.900 övriga kategorier som tex byggnadsarbetare, målare m fl)<sup>46</sup>.

Bostadsföretagen varierar avsevärt i storlek. Det finns 18 företag med mer än 10.000 bostäder i sitt bestånd – tillsammans har de ungefär en tredjedel av SABOs samlade bestånd eller cirka 360.000 lägenheter. 212 företag har mindre än 2.000 lägenheter vardera och sammanlagt 172.000 bostäder<sup>47</sup>. Det här studerade bostadsföretaget utgör ett mellanstort företag i en mindre svensk stad i mellansverige.

-----  
<sup>44</sup> Statistik Årsbok 1993. Uppgifterna härrör sig från Folk- och bostadsräkningen 1990.

<sup>45</sup> SABO-boken 1992-1993

<sup>46</sup> Muntliga uppgifter från SABO:s kansli.

<sup>47</sup> Lindberg (1993)

Bostadsförvaltning kan betraktas som en form av servicebransch, där själva tillverkningen av det man hanterar sker inom byggbranschen. I förvaltningsskedet gäller det traditionellt att se till att detta värde genom underhåll och reparationer vidmakthålls eller ökas genom strategisk ombyggnad och införande av nya kvaliteter. Ser man till en fastighets totala livslängd, den sk livscykeln, utgör förvaltnings- och administrationskostnaderna 80-90% av totalkostnaderna<sup>48</sup>. I bostadsförvaltning hanteras byggnaderna och deras värde, men också de symboliska värdena som ett områdes sociala nätverk, upplevda trygghet, stimulerande utsikt och/eller närhet till kommunal service och kommunikationer representerar; värden som i hög grad bestämmer områdets samlade attraktivitet. Synen på branschen som en servicebransch snarare än en teknisk bransch har under 80-talet markerats särskilt av SABO<sup>49</sup>.

Bostadsförvaltningen har i många avseenden varit influerad av och levt i skuggan av byggbranschen och dess speciella kultur, som i sin tur skiljer sig i flera avseenden från traditionella tillverknings- och industriföretag. Byggbranschen skiljer sig dels genom sin hårda reglering, dels genom dess speciella former av industrialisering (eller delvis svårigheter att tillämpa tidigare traditionella tillverkningsformer) dels genom sin historia och förhållandevis höga grad av hantverkskunniga arbetare. Byggföretagen har både direkt och indirekt haft stor påverkan på bostadsförvaltningsföretagen och det finns de som menar att bostadsförvaltningen utvecklats alltför mycket på byggbranschens villkor och förutsättningar.

I vissa avseenden är emellertid bostadsförvaltningen en typisk servicebransch och detta perspektiv har varit grunden för en nyorientering och delvis ny identitet som vuxit fram i branschen under 80-talet. Branschen har en speciell ställning genom att kunderna, dvs hyresgästerna ständigt är närvarande i långvariga relationer. Förhållandet till hyresgästerna och olika sätt att organisera det har varit ett centralt tema i branschens utveckling.

Ett av de kanske viktigaste dragen i samband med denna studie är emellertid att det är en bransch med förhållandevis låga krav på professionell kompetens och utbildning på samtliga nivåer. Den är i dessa avseenden motsatsen till de alltmer diskuterade kunskapsföretagen – även om det inte alls är svårt

-----  
<sup>48</sup> Från KAB:s "beräkningsunderlag för fastighetsarbete inklusive administration".

<sup>49</sup> Karlberg (1983)

att se en möjlig utveckling där en del av de karakteristika som gäller för dessa mycket väl skulle kunna utvecklas inom bostadsförvaltningen.

### **Ökat ansvar för de anställda – en bakgrund och referensram<sup>50</sup>**

Under 50- och 60-talet dominerades bostadsbranschen av diskussioner som i första hand hängde samman med den enorma expansionen som gällde för bostadsbranschen som helhet. Under slutet av 60-talet och början av 70-talet genomfördes det sk miljonprogrammet, vilket innebar att det skulle byggas 1 miljon nya bostäder på 10 år eller omkring 100.000 bostäder per år. Miljonprogrammet realiserades i ett land som när programmet påbörjades hade mindre än 3 miljoner lägenheter i sitt totala bestånd<sup>51</sup>. Det innebar att inte mindre än omkring en tredjedel av beståndet förnyades under ett enda decennium. Debatten vid slutet av 60-talet rörde därför helt naturligt svårigheter att koordinera kommunal och annan serviceutbyggnad med bostadsbyggandet samt de sociala problem som en så hastig inflyttning till stora sammanhängande bostadsområden innebar. Nybyggnationen var koncentrerad till storstadsregionerna och de som flyttade in var till stor del personer som på grund av arbetsmarknadssituationen tvingades lämna mindre och medelstora städer. Bostadsdebatten kom därför att vara nära förknippad med regionalpolitikens sociala konsekvenser, med utbyggnadsproblem och med den stora efterfrågebristen som var anledning till de starkt kvantitativt inriktade satsningarna.

Nästa decennium – 70-talet – kom i hög grad att präglas av en demokratidiskurs. Fokus i diskussionen försköts från hur mycket och snabbt man skulle kunna bygga nya lägenheter till en diskussion om de kvalitativa brister som de flesta idag torde vara överens om att den snabba utbyggnaden medförde. Flertalet utvecklingsprojekt under 70-talet och början av 80-talet handlade om förbättring av utemiljön och utveckling av demokratin – två frågor som kom att hänga samman eftersom de statliga bidrag för förbättring av utemiljön som infördes krävde att ett hyresgästinflytande tillämpades. En kraftig utveckling av hyres-

-----  
<sup>50</sup> Det här kapitlet bygger på en kombination av egna iakttagelser från ett par decenniers kontakt med bostadsbranschen och några telefonintervjuer med representanter för fastighetskontor och SABO för att få iakttagelserna bekräftade och kompletterade.

<sup>51</sup> Folk och Bostadsräkningen 1965.



gästernas sk kontaktkommitteverksamhet ägde rum och relationerna mellan hyresgästerna och företaget diskuterades i termer av information, samråd och beslutanderätt<sup>52</sup>.

Under 80-talet minskade nybyggnationen kraftigt medan ombyggnad av det befintliga beståndet i sk ROT-projekt (Reparationer, Om och Tillbyggnader<sup>53</sup>) blev en allt mer dominerande verksamhet. Inledningsvis genomfördes ROT-projekten med mycket varierande grad av hyresgästinflytande, men efterhand intensifierade flertalet SABO-företag under denna period sina kontakter med hyresgästerna. Samtidigt kom de anställdas situation och betydelse för hyresgästernas service att fokuseras på ett helt annat sätt än tidigare. Begreppet "service" har mot slutet av 80-talet och början av 90-talet kommit att bli allt mer centralt och kompletterat begreppen "demokrati och inflytande" som ledstjärna för relationen mellan hyresgästerna och de anställda.

Den utveckling som ägt rum inom företagen på 80-talet har åtminstone delvis varit en följd av ett utvecklingsarbete som under början av 80-talet drevs i SABO:s regi med stöd från Byggforskningsrådet. Det resulterade i vad man på SABO allmänt kallar för den "nya förvaltningsfilosofin" – och ledde till en våg av decentraliseringar under mitten av 80-talet. Filosofin formades av en grupp med representanter för såväl SABO-företag, fackliga organisationer, Hyresgästernas Riksförbund, Svenska kommunförbundet mfl.<sup>54</sup> Den nya förvaltningsfilosofin som ibland också kallas för "en hyresgästnära förvaltning" har varit ett centralt begrepp under större delen av 80-talet och betraktas fortfarande som det. Innebörden kan delas upp i fyra huvudbegrepp<sup>55</sup> :

- *Serviceföretag* är det första begreppet. Det innebär att man vill betona bostadsförvaltningen som "i huvudsak en fråga om service, där hyresgästens behov står i centrum"<sup>56</sup>. Detta i motsats till den äldre traditionella synen på bostadsförvaltning som en mer tekniskt inriktad fråga.

-----  
<sup>52</sup> Dessa begrepp var centrala i den rekommendation om sk boinflytandeavtal som utformades av SABO och Hyresgästernas Riksförbund 1979.

<sup>53</sup> Ett komplett program med förmånliga statliga lån och bidrag för sk ROT-projekt infördes 1983, men då kunde man redan sedan ett par år tillbaka få vissa förmånliga lån och bidrag.

<sup>54</sup> Karlberg (1983)

<sup>55</sup> De fyra begreppen framgår inte lika tydligt i den skrift som producerats (Karlberg 1983), som i de muntliga presentationer och diskussioner som förts och utvecklats mot bakgrund av skriften. Indelningen i dessa fyra begrepp bygger på samtal med Tjelhvar Hägg, SABO:s boendeenhet, i december 1993.

<sup>56</sup> Tjelhvar Hägg, samtal december 1993.

- *Hyresgästerna bestämmer i lägenheten* är det andra begreppet. Hyresgästens möjligheter att själv utföra eller besluta när en åtgärd ska utföras i lägenheten bör enligt denna filosofi underlättas. Exempel på detta är hyresgäststyrt underhåll och/eller särskilda reparationsfonder som införts i många företag. Enligt den traditionella förvaltningssynen hade den enskilde hyresgästen små möjligheter att påverka när och hur underhållsåtgärder skulle utföras – de skulle i stället utföras enligt den överenskommelse som träffats mellan parterna på bostadsmarknaden (dvs företaget och hyresgästföreningen) om intervaller för periodiskt underhåll.

- *Områdesvis förvaltning* är det tredje begreppet. Det rymmer i sig flera olika aspekter. Dels handlar det om en geografisk utplacering av olika tjänstemän och inrättande av lokala kontor ute i bostadsområdena. Områdescheferna förväntas härigenom komma i närmare kontakt med den verksamhet de ansvarar för och genom att lägga ut budget och redovisningssystem på de enskilda områdena förväntas effektiv resursanvändning underlättas. Man förväntas också kunna samverka med olika hyresgästgrupper på ett bättre sätt med en mer decentraliserad organisation.

- *Centrala stödfunktioner* är det fjärde begreppet och avser en rollförändring när det gäller de funktioner som finns kvar på huvudkontoren. Begreppet antyder att företagets centrala enheter skall fungera som stödfunktioner till den lokala verksamheten – som genom sin mer kundnära situation skulle kunna ta besluten och göra de lokala anpassningarna.

I enlighet med "nya förvaltningsfilosofin" ersattes den våg av centralisering av olika funktioner som ägde rum under 60- och början av 70-talet under 80-talet av en motsvarande decentraliseringsvåg.

I denna decentralisering har begreppet "ansvar" och "ökat ansvar för de anställda ute i områdena" varit något av ett modeord kopplat till det organisatoriska förändringsarbete som i en eller annan form pågått i flertalet SABO-företag det senaste decenniet. Förändringarna har genomförts successivt i vad som skulle kunna beskrivas som tre i varandra sammanflätade perioder:

I en första förändringsvåg – som i flertalet större företag ägde rum i mitten av 80-talet – innebar decentraliseringen i huvudsak en geografisk utflyttning av förvaltningstjänstemännen till lokalkontor. Fastighetsskötarens arbetssituation påverkades

oftast marginellt – man arbetade på samma sätt som tidigare i arbetslag med en arbetsledare som ledde och fördelade olika arbetsuppgifter.

För tjänstemännens del infördes oftast vad som kallades "budgetansvar", men från SABO:s och flera företags håll menar man idag att det fanns en sådan ordning i företagen att det inte var möjligt.

*Man skrev på attesten, men man kunde inte ta ansvar i betydelsen påverka någonting. Man fick göra budgeten, men man fick så starka direktiv till hur den skulle göras så man kunde inte göra så mycket. Och så fick man tillbaka budgeten från den centrala förvaltningen – och då kände man inte igen den. Centralt har man inte velat lämna ifrån sig makten. Man har fått ta ansvaret, men man har inte fått några befogenheter.*

citat från SABO-representant

I en andra våg – som framförallt ägde rum under slutet av 80-talet – inriktade man sig mer på fastighetsskötarna och deras situation. Flera företag började "mixa arbetsuppgifter" som en person uttrycker det. Uppgifter som tidigare utförts av särskilda kategorier som städare, reparatörer etc. fördes nu samman med fastighetssköternas. Inledningsvis skedde emellertid denna förändring av arbetsuppgifterna utan att man kopplade dem till ett nytt servicetänkande eller en annan relation till hyresgästen.

Den tredje vågen – som också kan ses som ett fullföljande av de tidigare – pågår för fullt. Vad man gör idag benämns från SABO-håll som "en radikal förändring mot ökat service tänkande och lokalt ansvar". Denna "nya" servicevåg har två beståndsdelar:

Dels handlar det om en fortsatt förändring av arbetssituationen och om ett ökat ansvar för de fastighetsanställda, dvs de som utför merparten av det operativa servicearbetet som nu fokuseras på ett helt annat sätt än tidigare. Utvecklingen går mot skapande av sk ansvarsområden, som en eller flera fastighetsskötare självständigt ska svara för. Samtidigt sker en stark differentiering av det sätt på vilket det operativa arbetet organiseras. Några företag har döpt om fastighetsskötargruppen till "kvartersvärdar" och gett dem delvis helt nya befogenheter samt rekryterat utifrån nya kriterier. Det sker en stark betoning av hyresgästkontakten (=kundkontakten) som numera betraktas som en viktig dimension i arbetet (men som tidigare över huvud taget inte kopplades till fastighetsskötarrollen). I vissa företag har man gett den anställde eget budgetansvar för poster som är kopplade till de uppgifter de har befogenheter att sköta. Det

handlar inte om något större budgetansvar, utan troligen mer om ett sätt att involvera samtliga i företaget i ett ökat kostnadsmedvetande.

Den andra delen i den förändring som pågår för närvarande handlar om en ändrad relation mellan huvudkontor och områdeskontor. Företagens ekonomiavdelningar utvecklas alltmer, åtminstone i de större företagen, mot att leverera nyckeltal och sköta en controllerfunktion, medan de lokala förvaltningsområdena får alltfler funktioner och ansvarstaganden (så förs tex uthyrningsenheter ut från centrala kontoren till områdena och tidigare tekniska enheter omvandlas allt oftare till separata bolag som anlitas av områdena för tjänster enligt entreprenadavtal). För att klara de vidgade befogenheterna (men också för att rationalisera verksamheten) görs områdena större och cheferna byter namn från områdeschefer till distriktschefer, boservicechefer etc. Det senare hänger samman med en ökad betoning på ekonomi och servicefrågor och en minskad teknisk inriktning. Förändringen innebär på samma gång en decentralisering och centralisering<sup>57</sup>. Man decentraliserar tidigare företagscentrala funktioner, men för att kunna klara detta gör man de tidigare områdena större. Ofta slår man ihop flera områden så att antalet lokala kontor minskas till hälften.

De två tendenserna ovan är inte oberoende av varandra. Förutsättningen för distriktskontoren att kunna ta över tidigare centrala funktioner och bilda större enheter torde hänga samman med att de enskilda fastighetsskötarna får ökat ansvar och självständighet. Ofta får fastighetsskötarna egna mindre kontor ute i de enskilda områdena och direktkontakten med hyresgästerna blir således decentraliserad i vissa frågor och centraliserad i andra.

### 3.2. Bostadsföretaget

Det studerade bostadsföretaget är ett medelstort bostadsföretag med cirka 4.200 lägenheter och ett 80-tal anställda samt en årsomsättning på 155 miljoner kronor 1991.

Företaget är ett ungt företag med långa rötter. Det bildades 1984 – som en sammanslagning av två mindre kommunala bostadsföretag, varav det ena i sin tur hade ett antal sam-

-----  
<sup>57</sup>Jfr Czarniawska-Joerges som i "Styrningens paradoxer" redogör för sådana paradoxer, som hon uttrycker i termer av "för att kunna decentralisera måste man centralisera".

manslagningar bakom sig. De första åren hade man bostadsförvaltningen utlagd på entreprenad, men 1986 beslöt man sig för att bedriva den i egen regi. Man "övertog" den tidigare entreprenörens personal, men minskade den med 20 personer, vilket innebar att man startade den egna förvaltningen med en kontroversiell bantning. Under senare delen av 80-talet var för företaget mindre fördelaktiga artiklar och klagomål i insändarspalterna i dagspressen synnerligen vanliga.

Företaget är idag uppdelat på 41 fastighetsskötrområden, för vilket en fastighetsskötare har sk "totalansvar" för förvaltningen. Det innebär bla att han eller hon är ansvarig för inre och yttre skötsel av området, regelbunden tillsyn av maskiner och värme- och ventilationsanläggningar samt för smärre reparationer i llägenheter och gemensamma utrymmen (el, vvs, snickeri). Fastighetsskötaren ska vidare vara kontaktperson gentemot den lokala hyresgästföreningen samt på sikt även vara budgetansvarig för den löpande driftbudgeten som ska knytas till det enskilda området.

Fastighetsskötrområdena är knutna till tre förvaltningsområden av högst varierande storlek (700, 1.400 respektive 2.100 lägenheter). På varje förvaltningsområde finns ett områdeskontor med en områdeschef, en arbetsledare, en assistent samt 0,5-2,0 reparatörer/resurspersoner som i allt högre utsträckning ägnar sig åt planerat underhållsarbete samt att rycka in vid semester och annan ledighet.

Sammanlagt finns på de tre förvaltningsområdena 53,75 tjänster varav 10,25 tjänstemän och resten kollektivanställda. Detta innebär att fastighetsskötarna utgör ca 80% av de anställda på områdesnivå.

Centralt i organisationen, men geografiskt beläget i anslutning till ett av förvaltningskontoren, finns *en serviceenhet* med 8 tjänster. En person sköter ett särskilt lager med reservdelar som fastighetsskötarna kan kvittera ut. Dessutom finns två maskinister och en tvättstugereparatör (elektriker) samt ett par personer som arbetar med kontorsstädning och flyttningsstädning. Därutöver finns ytterligare ett par personer som hjälper till extra med hantering av bla grovsopor. Serviceenheten har förändrat sitt arbete de senaste åren och arbetar alltmer med förebyggande energibesparande åtgärder samt specialinriktade elarbeten (främst installation av nya spisar som fastighetsskötarna ej klarar själva).

Den centrala administrationen har sammanlagt 17,75 tjänster och består av *VD med stab* (4 tjänster) samt *en hyresenhet* (4,75

tjänster) som sysslar med uthyrning och kontraktsskrivning samt har hand om företagets reception, *en ekonomienhet* ( 5,5 tjänster) som har hand om budgetering, fakturering och redovisning, *en teknisk enhet* (3,5 tjänster) som har hand om ny- och ombyggnader, kontakter med entreprenörer mm.

### **Omorganisationen av företagets förvaltning**

Under 1990 genomfördes en omorganisation som berörde alla de som arbetade med daglig drift och underhåll av fastigheterna. Tidigare hade företaget, liksom de flesta bostadsföretag, haft städerskor som tagit hand om trappstädningen, fastighetsskötare som tagit hand om yttre renhållning och källarutrymmen, särskilda centralt placerade reparatörer eller utomstående firmor som skött reparationer och felanmälningar.

Den nya organisationen innebar att de skilda grupper som tidigare arbetat sida vid sida (städare, fastighetsskötare och reparatörer) bildade en enda ny grupp med vidgade uppgifter och ansvar. Fd trappstäderskor och vaktmästare med ansvar för yttre renhållning och trädgårdsarbete slogs samman till en gemensam grupp som dessutom fick ansvar för reparationer (som tidigare i ovanligt hög grad legat på olika entreprenörer alternativt särskild serviceenhet) samt för hyresgästkontakterna. Den nya beteckningen blev rätt och slätt "fastighetsskötare". I framtiden ska de enligt planerna även få överta budgetansvaret för de utgifter som är kopplade till det löpande underhållet. Varje fastighetsskötare ansvarar i den nya rollen för ett eget område och ska enligt anställningskontraktet ha "totalansvar" för det.

Förändringen innebär en sammanslagning av flera olika yrkesgrupper till en. Men den innebär också att man delegerar arbetsledning till de kollektivanställda själva, eftersom varje fastighetsskötare själv förväntas leda och fördela de egna arbetsuppgifterna och utföra dem vid de tidpunkter och delvis på det sätt man själv finner bäst<sup>58</sup>.

*Jag vill att fastighetsarbetarna ska ha det totala ansvaret över området. Fastighetsskötaren ska så långt som det är möjligt sköta sitt område helt själv. De ska kort uttryckt vara kungar i sitt eget område. Ja, de ska ha totalansvaret...*

Citat från samtal med direktören

-----  
<sup>58</sup> Vilket innebär att man, om man använder Mintzbergs (1983) terminologi, har sysslat med såväl "job enlargement" som "job enrichment".

Anledningarna till att man genomförde omorganisationen var flera:

- En anledning var att extremt många småreparationer sköttes av utomstående firmor som företaget hade särskilda kontrakt med, och att man ansåg detta förfaringssätt oekonomiskt. Även om specialister rimligtvis utför själva arbetet fortare (att laga en elkontakt, byta en spisplatta etc) så innebär det att restiden och tiden för att kontakta specialisten tar så mycket resurser i anspråk att företagsledningen bedömde att det skulle bli billigare att låta den fastighetsskötare som finns i området sköta delar av reparationsverksamheten. Detta är en utveckling som är relativt vanlig inom fastighetsbranschen idag<sup>59</sup>.

- En annan anledning till omorganisationen var de skrämmande höga sjukskrivningstalen för långtidssjukskrivningar pga förslitningsskador hos städerskorna – något som gjorde att man dels ändrade städmetoder dels beslöt att ingen i företaget skulle städa mer än högst 3 tim/dag – helst mindre. Så här säger en av de inblandade:

*...man kan ju inte tala om risker för städerskorna. För det är ju ingen risk om de flesta av dom måste sjukpensioneras och man inte kan jobba i yrket tills man blir pensionerad utan skador. För det kan man egentligen inte...*

- En tredje anledning var att man hade en organisation som egentligen ingen var nöjd med.

För att klara av omorganisationen behövdes en omfattande utbildningssatsning. Utbildningen blev ett redskap för att klara nya arbetsuppgifter. Totalt genomgick 52 man under tre års tid en utbildningssatsning som motsvarar 11 veckors heltidsutbildning till en sammanlagd kostnad av 3 miljoner kronor. Det var den satsningen som först förde mig i kontakt med företaget. Jag blev tillfrågad om jag ville göra en utvärdering av den. Eftersom jag letade efter access till ett företag där jag skulle kunna studera ansvarsfrågor, accepterade jag under förutsättning att jag samtidigt fick fri tillgång att samtala med vem jag ville i företaget om ansvarsfrågor och skriva en separat rapport om detta, utan företagets inblandning. Företaget accepterade och vi etablerade ett nära samarbete vad beträffar den utvärderingsrapport som färdigställdes hösten – 92. Det delvis parallella forskningsarbetet

-----  
<sup>59</sup> Under 60- och 70-talet skedde inom flertalet SABO-företag en ökad specialisering av olika arbetsuppgifter, medan tendensen under 80-talet varit att söka skilda former av integrering av olika uppgifter.

har jag emellertid bedrivit helt självständigt utan någon "inblandning" vare sig när det gäller uppläggnings av fältarbetet eller rapporten.

### ***Ansvarsbegreppets roll i omorganisationen och utbildningssatsningen***

Att fastighetsskötarna ska ha "totalansvar för bostadsområdet" är ett begrepp som myntats av VD och som man allmänt använder i företaget och som dessutom finns formulerat i anställningskontraktet (se bilaga).

På frågan om man diskuterat innebörden av detta mycket under kursens gång fick jag varierande svar. Diskussioner där man explicit analyserat vad som avses med att ha ansvar och haft ansvarsbegreppet på dagordningen verkar inte ha förekommit – och några fastighetsskötare svarade mot bakgrund av detta "nej" på min fråga om man tagit upp vad det innebär att ha ansvar på utbildningen. Däremot har man mycket ingående diskuterat vad en fastighetsskötare ska göra och haft mycket noggranna genomgångar av olika arbetsmoment. I den betydelsen har man gått igenom fastighetsskötarens ansvar under den gemensamma utbildningssatsningen. Flera fastighetsskötare svarade därför "ja" på frågan om man diskuterat fastighetsskötarens ansvar under utbildningen.



## 4. PRAKTISKT GENOMFÖRANDE

I detta kapitel redogörs för hur det praktiska arbetet har gått till, såväl när det gäller genomförandet av fältarbetet, det efterföljande analys- och tolkningsarbetet som den slutliga rapportskrivningen. Kapitlet innehåller, förutom en redogörelse över vilka aktiviteter som genomförts, även reflektioner kring metodiken och resultatets tillförlitlighet.

### 4.1. Fältarbetet

I maj månad 1992 tillbringade jag tre veckor i företaget för att samla in material. Vanligtvis startade jag dagen vid 7-tiden på morgonen, då jag hade stämt träff med någon fastighetsarbetare, som jag följde under varierande tid mellan ett par timmar och någon dag. Det blev ett vanligt mönster att jag följde med en fastighetsskötare några morgontimmar, för att sedan träffa ytterligare några till under den fikastund då man träffades på fastighetsskötarlokalerna, som ibland delades mellan ett par personer och ibland upp till 6-8 personer. Ofta hände det att personal som tillfälligt hade ärenden i närheten tittade in. På så sätt blev vi ofta sittande en grupp om 2-6 personer för en förlängd pratstund. Ibland hände det att jag bad att få följa med någon annan en stund därefter. Så fick jag höra talas om någon som en person ansåg att jag borde tala med. Ofta stämde jag träff eller bokade in personer en eller ett par dagar i förväg, men ibland vandrade jag helt enkelt runt och pratade med olika fastighetsskötare mer eller mindre spontant. Hela företaget hade informerats om mitt arbete och alla visste vem jag var.

Jag blev positivt och förtroendefullt mottagen. Att jag kom till företaget i egenskap av utvärderare av deras utbildning och organisationsförändring, med medel från SABO, gav mig fri access till alla i företaget men också en legitim anledning att vistas fritt i företaget. Inte heller upplevde jag problem med att behöva visa någon plan i förväg. Jag arbetade med att flexibelt röra mig i företaget och samtala med anställda på samtliga nivåer. Bland fastighetsskötarna sökte jag ett så brett kontaktnät som möjligt – jag samtalande med fd städerskor och fd fastighetsskötare, nyanställda och de som varit länge i företaget, yngre och äldre

personer, personer som alla verkade tala om med stor respekt och motsatsen etc.

Under eftermiddagen, eller sedan fastighetsskötarna slutat sitt arbete, brukade jag förflytta mig till huvudkontoret, där jag fick ett eget rum och brukade arbeta med rapportering av olika intryck i en sk professionell dagbok som jag förde varje dag. Jag arbetade också med att tillsammans med olika personalgrupper diskutera och ta fram siffror för de ekonomiska kalkyler som jag genomförde som en del av utvärderingsarbetet. Vanligtvis brukade jag lämna huvudkontoret vid 20-tiden på kvällen.

Vissa dagar ägnades åt kontakter som var väsentliga för utvärderingen, men mindre intressanta för forskningsprojektet. Så samtalade jag tex med fd entreprenörer, med Hysesgästföreningen, ett antal gånger med utbildningsledaren, tillverkade och genomförde enkäter etc. Totalt sett gav emellertid detta en referensram som har varit till viss nytta och givit ett bredare tolkningsperspektiv till hur man ser på ansvarsfrågor i det aktuella företaget.

Mot slutet av samvaron med en enskild fastighetsskötare eller mot slutet av kaffepausen, brukade jag ta fram min minibandspelare och fråga dem vad de menade med att de hade totalansvar för ett område (eller fråga direktör och områdeschefer/arbetsledare vad som menades med att fastighetsskötarna hade det). Vad innebär det att ha ansvar och vad gör man om man inte sköter sitt ansvar? Är ansvar viktigt? Varför? Tänker de ofta på att de har ansvar? Det blev oftast ett förhållandevis kort samtal om 3-15 minuter som bandades. Sammanlagt intervjuades på detta sätt ett 30-tal personer enskilt eller i grupp under en sammanlagd inspelningstid om cirka 250 minuter. De personer jag intervjuade var

- ett 20-tal fastighetsskötare, dvs ungefär hälften av samtliga fastighetsskötare i företaget
- 5 av de 6 personer som befinner sig på "mellanchefsnivå" dvs antingen är arbetsledare eller områdesansvariga enligt organisationsplanen.
- direktören för företaget
- utbildningsledaren dvs den som genomfört utbildningen
- 4 övriga personer i varierande befattningar

Det är min analys av dessa bandinspelade och ordagrant utskrivna samtal som utgör grunden för resultatkapitlet.

## ***lakttagelser och reflektioner kring fältarbetsmetodiken***

De fältarbetsmetoder jag utnyttjat i den aktuella studien har jag endast delvis utnyttjat tidigare. Jag har därför ägnat förhållandevis mycket energi åt att såväl i förväg som i efterhand reflektera över de olika tillvägagångssätt jag använt och hur de fungerar. Innan jag genomförde studien var jag mycket osäker på hur det skulle komma att fungera att "skugga" personer, dvs att gå med dem i deras arbete och följa dem när de utförde sina dagliga sysslor. Vad skulle det ge och vilka problem skulle jag stöta på? Jag var också osäker på hur det skulle komma att fungera att föra öppna samtal kring ansvar, och vilket värde ett sådant material skulle kunna ha. Vidare var jag osäker på i vilken utsträckning jag skulle kunna utveckla en mer medveten lyssnarroll i samtalen än den jag haft vid liknande bandinspelade intervjuer som jag genomförde i forskningsprojekt för snart 20 år sedan. Att öppet iaktta, registrera och senare reflektera kring sådana frågor har varit ett viktigt inslag i forskningsarbetet, och redovisas därför nedan:

### ***Hantering av den egna förförståelsen***

För att öka min egen insikt om mina egna för givet tagna föreställningar om ansvar och därmed i högre grad kunna undvika att ta dem som omedveten grund för iakttagelser och senare tematisering genomförde jag innan jag påbörjade fältarbetet under en månads tid en form av "katarsis"-övning då jag tecknade ner mina egna föreställningar och tidigare iakttagelser om ansvar. Syftet med detta var bla att psykologiskt kunna "släppa" de egna tankegångarna genom att "skriva av mig". Den sammanställning av tidigare föreställningar och erfarenheter som jag gjorde tömde mig på mina egenfokuserade erfarenheter och gjorde mig mer öppen för och intresserad av omgivningens tankegångar och inställningar. Skillnaden i inställning före och efter detta "katarsisarbete" var påtagligt märkbar både för mig själv och min omgivning.

Efterhandsresultatet visar också att de kategoriseringar jag hade innan den empiriska studien har mycket lite att göra med de kategoriseringar och aspekter som jag upptäckte genom den empiriska fältstudien. De står inte i konflikt med varandra, men fokuserar helt andra aspekter, som konfrontationen med verkligheten kom att göra mig uppmärksam på. Hade jag inte genomfört övningen är det enligt min mening troligt att jag i

högre utsträckning hade sökt få mina egna förföreställningar bekräftade.

### ***Att följa personer i deras arbete ("att vara skugga")***

När jag först fick idén att följa personer i deras arbete och fungera som "en iakttagande skugga" var tanken att jag därigenom skulle kunna observera spontana samtal där ordet "ansvar" användes eller situationer som jag själv skulle koppla till det, utan att ordet fanns med i sammanhanget. Under förutsättning att man vistas en längre tid i ett företag är det troligt att man kommer att kunna lyssna på sådana samtal och göra sådana iakttagelser. I mitt fall och i den här studien kom emellertid mitt följeslagande med fastighetsarbetarna att tjäna andra syften och ge andra resultat.

Vad jag uppnådde genom att under en kortare tid – ibland mycket kort tid – följa personer i deras jobb var ett antal värdefulla saker jag tror hade varit svårt att skaffa mig på annat sätt:

- Genom att följa med olika fastighetsskötare i deras arbete fick jag en *egen upplevelse och insyn i deras arbete* och olika arbetsmoment. Jag kunde notera deras attityder till hyresgäster, till chefer och till varandra. Deras syn på olika arbetsmoment som städning, reparationer, trädgårdsskötsel och rengöring av fläktrum etc visade sig inte bara i deras ord när de berättade vad de gjorde utan också i hela deras kroppsspråk. Vad som var viktigt i jobbet framgick ofta utan att vi ens behövde samtala kring det – även om vi också kunde göra detta. Tydligheten blev markant annorlunda än vid traditionella samtal, och eventuella dubbla eller flerdubbla budskap kom fram på ett naturligt sätt. Jag fick en helt annan inlevelse i deras arbete än om de tex hade beskrivit det för mig verbalt över ett skrivbord, med enbart tanken som hjälp. Det är troligt att jag då förlorat inte bara i inlevelse, utan också i känsla och respekt för deras arbete samt att jag aldrig kommit på att fråga ett antal frågor som blev naturliga att ställa just då. Det är också troligt att ett antal iakttagelser om vad de tycker och tänker aldrig hade blivit gjorda – och att samtal och analyser av dessa därigenom blivit betydligt fattigare och mer "reduktionistiska" om jag inte använt mig av metoden att följa dem i deras arbetsvardag.

- Metoden gav mig också *tillfällen till naturliga och spontana frågor*. När jag gick med i det ordinarie arbetet inspirerade olika händelser mig att ställa frågor som jag troligen inte kommit på i

en mer traditionell intervjusituation. Samtidigt kunde denna öppenhet ibland leda till en viss oro hos mig själv "hjälp är det nu något viktigt som jag bara glömmer att fråga..." Så hög grad av öppenhet som jag använde mig av i denna studie är lätt ångestskapande och ställer helt andra krav på personligheten som redskap än mer strukturerade undersökningsmetoder gör.

- Genom att följa personerna i deras arbete etablerades på ett naturligt sätt en *personlig kontakt* som bildade en naturlig och viktig grund för de samtal jag sedan förde och som spelades in på band. Förutsättningen för att dessa samtal kunde hållas så korta och att de blev så givande som jag själv anser att de blev (läsaren får själv göra en bedömning av resultat) var att de skedde mot bakgrund av en kontakt som etablerats genom mitt sätt att öppet röra mig i företaget och följa olika personer i deras arbete. Det handlade både om att etablera en öppen kontakt utan rädsla och kontaktsvårigheter och att ha en gemensam referensram som de kunde och vågade referera till. Min förståelse och tolkning av de utskrivna intervjuerna underlättades också. De samtal och "intervjuer" jag förde hade inte kunnat föras på samma sätt om jag inte först rört mig i företaget på det sätt jag gjort. Inte heller hade tolkningen av samtalen varit möjlig att göra på samma sätt om jag inte haft denna bredare kontext och detta bredare perspektiv att tolka mot bakgrund av.

Jag tror att detta är giltigt för de flesta yrkesgrupper, men kanske är det särskilt väsentligt när det gäller fastighetsskötare – en grupp som inte är så van att uttrycka sig verbalt och som mer sällan kommer i kontakt med akademiker och forskare. Att övervinna detta främlingskap utan att därmed söka spela rollen som en av dem ansåg jag vara en viktig ambition, som jag bedömer att jag lyckades med.

- Det är ingen tvekan om att detta sätt att följa fastighetsskötarna i deras arbete för mig ledde till en *fördjupad respekt* för den arbetssituation och de personer jag studerade. Respekt är emellertid inte något som automatiskt följer med en konfrontation med verkligheten, även om jag menar att det är en förutsättning för att kunna tolka den på ett nyanserat sätt. Vad konfrontationen leder till är emellertid en närmare känslomässig kontakt och förståelse, och genom att utnyttja denna förståelse kan man bearbeta och fördjupa respekten även i de fall då man först kanske ställer sig undrande. Att drivas av en äkta nyfikenhet på hur saker fungerar och att därigenom "avmoralisera" sina intryck och vila på respekt anser jag vara viktigt på gränsen till nöd-

vändigt att lära sig, om man ska arbeta med de frågeställningar och förhållningssätt som jag valt.

- Att ha vistats i den ordinarie arbetssituationen och följt olika personer i arbetet har dessutom *underlättat tolkningen och analysen* av de texter som jag arbetat med. Texterna har fått en kontextuell tolkningsram och förankring i en nyanserad verklighet. Utsagorna i de bandinspelade och utskrivna samtalen ingår i och kan tolkas från ett bredare och mer nyanserat perspektiv än vad som skulle vara fallet om jag inte hade denna referensram.

Gadamer använder begreppet "horisontsammanmätning"<sup>60</sup> för att betona den situation när man som forskare kan sätta sig in i den studerade textens utgångspunkter så väl att referensramarna delvis sammansmälter. Jag upplevde intuitivt att detta hände i samtalen och jag tror att mitt sätt att följa olika personer var en bidragande orsak till det.

### **Samtalsmetodiken**

Det fria samtalet blev den naturliga utgångspunkten. Att ha färdiga strukturerade intervjuer innebär att också ha förutfattade meningar och/eller hypoteser att kolla upp. Så var inte fallet. Att utveckla ett medvetet förhållningssätt för det fria samtalet upplevdes angeläget. Jag har dock inte inriktat mig på att utveckla en *teknik för frågor* – utan snarare att söka vidareutveckla min *teknik för lyssnande*. Många intervjuböcker betonar vikten av att ställa rätt frågor och hur man genom sin frågeteknik styr respondenten. Att öka medvetenheten om hur man som lyssnare styr respondenten och hur man genom kontakt och förtroende kan få tillgång till helt andra reflektioner och funderingar, torde vara en minst lika viktig aspekt som själva frågeställandet.

Det finns flera olika förhållningssätt vid lyssnande<sup>61</sup>:

- *I det empatiska lyssnandet* tonar man som intervjuare ner sin egen roll och ger i stället respondenten positiv förstärkning att fortsätta med och våga säga det hon eller han själv är på gång att

-----  
<sup>60</sup> Se Hansson (1992).

<sup>61</sup> Kategoriseringen här är min egen och bygger på en kombination av egna reflektioner samt diskussioner i samband med kursen "samhällsvetenskapliga metoder". Lyssnandets dramatiska betydelse har emellertid betonats av bla Gordon (1975) och utgör dessutom tillsammans med de fria associationerna en av grunderna i den praktiska psykoanalysens genomförande.

säga. Många människor kan av olika anledningar känna sig hämmade att uttrycka sin mening – eller delar av sina meningar – och genom att lyssna positivt kan man förstärka den talades egen självkänsla och bejaka respondenten att fortsätta. Detta ställer i vissa situationer stora psykologiska krav på den som lyssnar; man måste vara förmögen att lämna sin egen bas och gå in i den andres perspektiv – utan att för den skulle förlora den egna basen. Detta förhållningssätt är i själva verket en av utgångspunkterna i det terapeutiskt stödjande samtalet, i de fall det syftar till att understödja den talandes egen självkänsla. Utan att göra anspråk på sådan kompetens, har jag ändå velat utnyttja min livserfarenhet till att anta just detta empatiska understödjande förhållningssätt visavi dem jag samtalat med.

- En annan form för samtal och lyssnade utgör *dialogen*. Dialogen är inte enbart frågor och svar utan ett gemensamt samtal, där flera olika åsikter möts. I dialogen går man en paradoxal balansgång som innebär att man är kvar i sin egen bas och delvis lämnar den på samma gång. Själva dialogen har sin egen bas som man vilar i. Dialogen innebär i sin ideala form att alla deltagande tillmätts samma värde när det gäller att yttra sig, och det innebär således att jag till skillnad från det empatiska lyssnandet inte söker hålla tillbaka mig själv och mina åsikter i dialogen. Det innebär med nödvändighet att jag också kommer att påverka samtalet i betydande utsträckning; både genom min roll som forskare och som person. Risken är därför stor att samtalet blir asymmetriskt i betydelsen att jag som forskare påverkar situationen alltför mycket för att intressanta icke förutsedda resultat ska komma fram. Dialogen kan i sig vara intressant att använda – i ett avslutande skede när jag redan har byggt upp ett antal föreställningsvärldar och befinner mig högre upp i den hermeneutiska spiralen kan den troligen vara intressant att medvetet utnyttja. Också i den aktuella studien tenderade emellertid vissa samtal att ibland övergå i dialog även om jag från början inte hade det som avsikt.

Min huvudregel har emellertid varit och är fortfarande att ha det mer passiva och empatiska lyssnandet som grund för mina samtal och iakttagelser.

- Det kritiska *misstänksamma lyssnandet*. En form för lyssnande innebär att man kritiskt granskar och förhåller sig skeptisk till det sagda, försöker komma på inkongruenser och motsägelser och ta upp dessa. I det misstänksamma lyssnandet förflyttar sig lyssnaren aldrig utanför den egna basen, utan utnyttjar i stället

den egna basen för att hitta blottor och motsägelser i respondentens svar.

En speciell form av misstänksamt lyssnande utgör det "*provocerande samtalet*" då man använder en provokation som en form av "startknapp" för svar som sedan kan ge intressanta infallsvinklar på det ämne man är intresserad av.

I den metodkurs där jag först började diskutera olika metoder och förhållningssätt för att gripa sig an studiet av "ansvar" diskuterade vi vad en användning av provocerande inledningsfrågor skulle kunna innebära och ge för resultat. Jag kom emellertid till den slutsatsen att jag först vill ha inlevelse och förståelse för situationen och hur den fungerar innan jag applicerar kritiska förhållningssätt och tolkningsansatser på den. Att förhålla sig fri och presentera sina egna sätt att tänka är inte bara en rättighet utan kan i viss mån ses som forskarens skyldighet och bidrag med sitt arbete, men jag är intresserad av att bygga mina egna konstruktioner och begreppsbyggnader med de föreställningar och konstruktioner jag stöter på i mina empiriska studier som grund. Härigenom blir det empatiska förhållningssättet en naturlig grund tillsammans med dialogen. Endast i mycket speciella fall som jag ännu inte har kommit i kontakt med kan jag tänka mig att använda misstänksamheten eller provokationen som metod för samtalsintervjuer.

## 4.2. Tolkningsarbetet

För att undvika att blanda samman utvärderingsuppgiften<sup>62</sup> och forskningsuppgiften har jag först gjort utvärderingsrapporten klar. I materialinsamlingen har jag inte upplevt det problematiskt att vara överlappande. Jag har samlat in material jag behövt för utvärderingen och dessutom lagt till de intervjuer jag behövt för forskningsändamål. Det betyder att jag använt mycket av den tid jag vistats i företaget för att lära känna olika fastighetsskötare etc som grund och kontext för båda situationerna. Detta har jag inte upplevt som problematiskt.

-----  
<sup>62</sup> I utvärderingsuppdraget har jag visserligen också ställt krav på metodisk medvetenhet, men inte på samma sätt som i forskningsuppdraget. Kravet på användbarhet har där varit större än kravet på originalitet. Några krav på att anknyta till en vetenskaplig arena och diskussion har inte funnits - publiken för den rapporten har varit en professionell kår inom bostadsförvaltning, inte forskare. Finansiering har varit SABO Utveckling, medan Bygghälsorådet har finansierat här föreliggande delstudie.



I tolkningen och rapportskrivandet har jag emellertid känt behov av att särskilja rollen som utvärderare från rollen som forskare. Därför valde jag att först när jag började känna mig fri eller befriad från den dubbla rollen som utvärderare/forskare började jag på allvar gripa mig an utskrift och tolkning av intervjuerna.

Den direkta analysen av de bandinspelade intervjuerna påbörjades oktober 1992 eftersom jag ville avsluta samtliga kontakter som hade samband med konsultuppdraget, innan jag påbörjade den vetenskapliga analysen. Trots att jag anser att konsultrollen varit värdefull också ur forskningssynpunkt, har jag velat särskilja de olika rollerna och arbeta utan inblandning i tolkningsfasen. I efterhand upplever jag att detta var klokt.

I samband med utskriften av intervjuerna och de första genomläsningarna gjorde jag spontana kommentarer i form av fotnoter. Dessa fotnoter innehåller dels reflektioner jag gjorde med anledning av de tonfall, pauser och annat som inte direkt kunde utläsas från den skrivna texten, men också övriga associationer och tankegångar som spontant kom fram i samband med den första utskriften och genomläsningen av materialet. Kännetecknet på dessa kommentarer är således att de är förhållandevis osystematiska iakttagelser direkt knutna till olika repliker, men ofta härledda från den mer samlade kunskapen jag fick om de olika personerna. Utskrifterna finns samlade i ett exemplar i en pärm som av integritetsskäl endast är tillgänglig för mina handledare.

Efter utskriften framstod vissa begrepp och skillnader tydligt vid vad jag skulle kunna kalla "en intuitiv komparativ analys", dvs när jag tänkte igenom materialet och funderade över vilka gemensamma och olikartade föreställningar jag mött. Några gemensamma drag var helt uppenbara. (Hit hör tex sättet att använda begreppet som samlingsbeteckning, beaktandet av framtida konsekvenser och de starka och oftast på gränsen till överdrivet positiva känslor som var kopplade till begreppet.) I andra fall kände jag mig mer tveksam över hur jag skulle hantera de data jag samlat in i form av nedskrivna uttalanden och iakttagna beteenden. (Hit hör tex kopplingar till kvalitetsbegreppet och hyresgästernas starka roll, dvs några spår som jag valt att inte vidareutveckla närmare, men också det som kommit att bli något av ett huvudspår i analysen, dvs de frihets- och kontrollsynpunkter som kom fram först efter en mer grundlig analys och reflektion i kombination med tips från mina handledare.) De första månaderna kände jag osäkerhet både inför sättet att kate-

gorisera olika iakttagelser och inför sättet att redogöra för dem. Jag prövade mig fram enligt flera olika vägar, innan jag kom fram till det arbetssätt som resulterat i den här rapporten. I efterhand kan jag se att det var tre olika frågor där jag sökte mig fram till ökad medvetenhet; sättet att utföra tematiseringen på, kopplingen till teoretiska perspektiv och sättet att skriva och illustrera mina iakttagelser och bearbetade reflektioner. De diskuteras var för sig nedan, men kan endast i efterhand behandlas separat eftersom de i det dagliga arbetet upplevs starkt sammanflätade.

### ***Om tematiseringen***

Det sätt jag valde att slutligen genomföra kategoriseringen på var att gå igenom materialet och räkna samtliga praktiska exempel på ansvarsfullt handlande eller historier som jag spontant fick mig berättade. Jag kom fram till att det var 21 stycken. Samtliga dessa fick ett eget namn (som dels kunde användas som under rubrik i samband med återgivandet dels fungerade som en intern unik kategorisering i mitt eget huvud). Dessutom gick jag igenom vilka olika teman eller aspekter på ansvar som de representerade eller illustrerade. Den enkla lista som blev resultatet av detta arbete finns i bilaga 1.

Dessutom gick jag igenom centrala ord och uttryck som jag först strök under i originalutskriften och sedan förde över till en lista med två spalter; centrala ord och uttryck som verkade vara förknippade med ansvar och sådana som verkade vara förknippade med och illustrera dess motsats. Detta blev en lista på ett antal sidor. Listan finns återgiven i bilaga 2.

Utifrån dessa två listor arbetade jag med tematiseringar av olika slag. En lista med teman jag tog fram mot bakgrund av de två listorna samt mina dagboksanteckningar (som jag gick igenom för att se om det fanns ytterligare teman som framstod som viktiga men av någon anledning inte kommit med i de bandade intervjuerna). Denna lista med teman ändrades något under arbetets gång, men huvuddragen var hela tiden desamma (och höll sig från den som jag intuitivt gjorde i början omedelbart efter intervjuutskriften). I bilaga 3 finns en sådan lista. Under arbetets gång och när jag arbetade med dispositionen av rapporten kopplade jag olika grupper av teman till olika kapitel.

## **Om skrivprocessen**

Sättet på vilket man förmedlar sina resultat och iakttagelser är en viktig del av forskningsprocessen. I kvalitativ forskning handlar skrivandet inte bara om ett förmedlande. Det utgör en integrerad del av forskningsprocessen och forskningsmetodiken. Sättet på vilket jag i löpande text skulle formulera de iakttagelser, tematiseringar och reflektioner jag gjort var inledningsvis inte alls klart. De första månaderna prövade jag mig fram med olika berättartekniker. Först försökte jag anonymisera och förkorta hela intervjuer i syfte att använda dem som illustrerande bilaga till en mer abstrakt resonerande huvudtext. Jag ville gärna att läsaren skulle få en upplevelse av "ett eget minibesök" tillsammans med mig, och trodde att långa utdrag ur intervjuerna skulle kunna tjäna det syftet. Uppdelningen kändes emellertid inte givande och övergavs. I stället konstruerade jag så småningom ett fiktivt studiebesök för läsaren i form av en berättelse om en fastighetsskötares vardag, där jag i narrativ berättelseform hoppas förmedla något av den kontextuella referensramen.

Efter att ha provat några olika skrivsätt har jag stannat för en metod som innebär att jag strukturerat framställningen mot bakgrund av de teman jag funnit mest intressanta att utveckla och i redogörelsen för dem i hög grad byggt på citat från intervjuer samt kommentarer och reflektioner i anslutning till dem. Jag har genom mitt skrivsätt velat att läsaren själv ska komma i så nära upplevelsemässig kontakt med mitt primärmaterial som möjligt. Denna strävan har flera grunder. Dels hoppas jag att det ska ge en möjlighet att bedöma trovärdigheten och öka tilltron till mina reflektioner (ge underlag för någon form av integrerad validering), dels hoppas jag att det ska ge läsaren en känslomässig förankring och insikt som gör materialet lättare att ta till sig, dels hoppas jag att man själv eventuellt ska kunna använda materialet på ett friare sätt genom att anknyta till och byta ut de konkreta situationerna mot egna exempel där mina mer generella reflektioner eventuellt också kan ha giltighet. Jag vill emellertid att det ska vara läsarens sak att avgöra materialets grad av giltighet för andra situationer. Grunden för mitt skrivsätt har således varit att bygga på citat som visar och illustrerar olika teman. I några fall har jag emellertid byggt på iakttagelser utanför intervjuerna. Samma citat (i synnerhet om man väljer ett längre citat) kan emellertid illustrera flera olika teman. Det har därför varit nödvändigt att vara uppmärksam på urvalet av citat,

och att fundera över variationer mellan "long tails", "short stories" och "vinjetter". Jag har intuitivt försökt växla mellan olika längd på citaten, och ibland försökt illustrera med flera kortare citat som tillsammans visar på ett synsätt, ibland försökt att ta längre utdrag ur diskussioner för att ge läsaren möjlighet att se karaktären på grundmaterialet och rikedom av infallsvinklar. I andra fall har citaten sammanfattats till indirekta beskrivningar av olika budskap jag mötts av.

### ***Om hur teorin kom in i det praktiska arbetet***

Ofta startar man ett forskningsprojekt genom att utgå från en teori eller teorimassa, göra en översikt över den och sedan finna ett forskningsproblem genom att upptäcka brister där existerande teoribildning inte förmår förklara kända empiriska fenomen. En annan, förhållandevis vanlig möjlighet är att konstruera en teori genom direkta jämförelser mellan existerande teorier. I båda fallen blir teorin den naturliga startpunkten.

Så var emellertid inte fallet i det här aktuella projektet. Eftersom jag inspirerats av Glaser & Strauss "grounded theory" metodik har jag startat i en renodlat empirisk utgångspunkt, men målet är att göra en egen abstrakt – och i den bemärkelsen teoretisk – beskrivning av den empiriska verkligheten. Mitt intresse har inte varit inriktat på vad tidigare forskare sagt om ansvar, utan på hur begreppet används i praktiken.

Det har varit viktigt för mig att inledningsvis ha ett mycket öppet förhållningssätt visavi olika teoribildningar som begreppet "ansvar" kan anknytas till och tolkas mot bakgrund av och låta resultatet av den första studien bli utgångspunkt för val av framtida teoretiska perspektiv att bidra till.

Jag har medvetet valt bort att i inledningen av mitt forskningsarbete orientera mig om tidigare forskares sätt att hantera begreppet ansvar. Detta har jag gjort eftersom jag inte velat ockuperas av eller överta deras föreställningar, utan velat bygga upp en egen empirisk erfarenhet av ansvarsbegreppets hantering i ett konkret företag innan jag positionerar mig visavi tidigare forskning och dekonstruerar tidigare ansvarsdiskurser. Detta frigjorda förhållningssätt i förhållande till tidigare forskning har varit väsentligt.

Under själva fältarbetet fanns inte heller någon speciell teoretisk referensram som framstod som självklar att tolka mina iakttagelser mot bakgrund av. Den teoretiska anknytningen var länge paradoxal såtillvida att den både fanns och inte fanns.

Under tiden jag gjorde det empiriska fältarbetet gjorde jag förhållandevis få kopplingar till teori, vare sig i den bemärkelsen att jag utnyttjade teorier för att uppmärksamma olika händelser eller att jag spontant anknöt till teori. Sätillvida var jag förhållandevis teorilös på ett sätt som jag medvetet valt att inledningsvis vara. Med den socialkonstruktivistiska vetenskapsteoretiska plattformen som utgångspunkt är det emellertid inte naturligt att göra en stark skiljelinje mellan teori och metod, som interagerar på ett komplext sätt. Den metodmedvetenhet jag byggt upp kan därför i viss mån också betraktas som en teoretisk medvetenhet.

I samband med kategoriseringen av de kvalitativa data jag hade kom emellertid behovet av teorianknytning upp på flera olika sätt. I det första skedet skedde anknytningen främst genom spontana kopplingar mellan fenomen och teoribildningar. Jag märkte att jag gjorde flera olika associationer. Så kunde jag ibland spontant märka att jag använde "service management perspektivet" för att tolka den förändrade roll som fastighetsskötarna fått och den förändrade relationen till hyresgästerna. Andra perspektiv jag automatiskt associerade till var bla "quality management" (några av fastighetsskötarna associerade själva begreppet ansvar med "kvalitet" och "professionalitet").

Under tolkningen gjorde jag under en period en uppdelning i kognitiva och emotionella aspekter på föreställningar om ansvar. En sådan uppdelning är emellertid teoretiskt sett dubiös, och merparten av kognitionsforskningen vilar i sin nuvarande form inte på någon socialkonstruktivistisk utan snarare positivistisk grund. Vid en närmare granskning av "kognitiva" respektive "emotionella" aspekterna upptäckte jag emellertid att de hade att göra med föreställningar om "ansvaret och arbetet" respektive föreställningar om "ansvaret och jaget". Någon koppling till kognitionsteori görs därför inte i den här föreliggande rapporten, även om jag ser en koppling till socialkonstruktivistiskt orienterade kognitionsforskare som en framtida möjlighet. Däremot kopplas resultatet till ett kompetensperspektiv, som betraktas som en intressant utvecklingsmöjlighet och som på sätt och vis anknyter till kognitionsperspektivet.

Några teoretiska perspektiv kom in i bilden på ett förhållandevis sent stadium. Dit hör "teorier om organisatorisk styrning och kontroll". Det var i samband med tolkningen av de empiriska resultaten som det framstod naturligt att tolka den innebörd som man i det studerade fallet tilldelade begreppet, som ett internaliserat kontrollinstrument. Resultaten av den empiriska studien diskuteras därför avslutningsvis i skenet av ett sådant perspektiv.

Fruktbarheten av att anlägga ett genusperspektiv – som självfallet kan kombineras med ovanstående – är något som jag också uppmärksamats på i ett förhållandevis sent stadium, och därför snarast betraktar som framtida utvecklingsmöjlighet.

### ***Det positiva resultatet och dess giltighet***

Som framgår av resultatet i Del II mötte jag en förvånansvärt positiv inställning till ansvarstagande. Inställningen var mer positiv än jag själv väntat mig och flera läsare av resultatkapitlen har påpekat den slående positiva tonen. Det finns därför anledning att reflektera över och granska tänkbara felkällor i detta avseende.

Man kan tänka sig att jag eftersom jag samtidigt hade rollen av konsult i företaget associerades med ledningen och att man därför endast ville delge mig positiva intryck av rädsla för eventuell vidarebefordran av kritiska attityder. Detta tror jag emellertid inte var fallet av två skäl. Dels vistades jag så pass mycket i företaget och etablerade så pass god kontakt med personalen att jag inte tror att man lyckades upprätthålla något "positivt sken" under hela tiden. Viktigare var dock att jag etablerade en mycket öppen kontakt och i denna kontakt rent allmänt fick höra såväl positiva som negativa uttalanden om olika personer och grupper i företaget, dvs något som snarare var motsatsen till ett positivt sken.

Det finns också anledning att fundera över om min närvaro kan ha varit en åtminstone delvis bidragande orsak till den positiva attityd jag mötte. Jag ifrågasätter inte att bilden var positiv<sup>63</sup> men jag är medveten om möjligheten att min närvaro som konsult och forskare i sig innebär att en grupp med traditionellt sett förhållandevis låg status därigenom får en uppmärksamhet som de normalt sett inte är utsatta för och att denna uppmärksamhet i sig kan upplevas positivt. Det är inte troligt att en negativ attityd härigenom vänds till motsatsen, men det är möjligt att en från början positiv attityd kan förstärkas genom den intervention som detta slag av uppmärksamhet ger<sup>64</sup>.

En möjlighet till snedvridning av resultaten som är svår att uttala sig om är huruvida en allmänt positiv läggning hos mig

-----  
<sup>63</sup> Vid ett förnyat fältarbete hösten 1993 var en av de frågeställningar jag ville följa upp huruvida den positiva attityd jag mött under våren 1992 var en fråga om inledande "smekmånad" eller ej. Så visade sig emellertid inte vara fallet. De negativa bakslag jag letade efter kunde jag inte finna. Tvärtom mötte jag samma attityder från samma personer vid de två tillfällena.

<sup>64</sup> Jfr den berömda Hawtorne-studien vid General Electric (Se Mayo 1949).

som forskare och iakttagare (jag betraktas ofta som en person som har lätt att se det positiva i olika situationer) gjort att jag omedvetet iakttagit utifrån ett snedvridet positivt perspektiv som eventuellt påverkat personerna att berätta utifrån ett mer positivt perspektiv än de skulle gjort till en annan person. Jag har sökt vara medveten om och undvika en sådan snedvridning, men hurvida jag lyckats torde vara omöjligt att uttala sig om.

En anledning jag själv tror mer på är att själva organisationsförändringen inneburit att arbetsuppgifterna för flera personer ändrats och utökats radikalt. Speciellt gäller detta för de kvinnliga fd städerskorna som nu fått en betydligt mer varierad och intressant arbetsuppgift genom det ökade ansvarstagandet som samtidigt sammanfaller med fler slag av arbetsuppgifter. Att de upplever hela sin yrkessituation radikalt förbättrad är inte svårt att förstå – och i deras fall blir upplevelsen av ökat ansvar och upplevelsen av den totalt nya arbetssituationen svår att särskilja. Dock kan läsaren i samband med genomläsningen notera att det även förekommer att de som tidigare haft i stort sett likartade arbetsuppgifter men utan eget ansvar, verkar lägga stor och positiv vikt vid det ökade ansvarstagandet.

### ***Självkritiska reflektioner***

Om man anammar det socialkonstruktivistiska synsättet på vetenskap, innebär det att man inte ser vetenskapen som en fråga om representation av en tänkt (objektiv) verklighet. Begreppet "källkritik" i den traditionella betydelsen att granska olika källors tillförlitlighet som representanter för den tänkta verkligheten blir utifrån detta synsätt irrelevant. Saker representerar inte något utöver sig själv och generaliserbarheten i de tolkningar som görs avgörs inte av likheter med någon tänkt verklighet utan det faktum att tolkningen förefaller intressant och pragmatiskt användbar, dvs den fungerar även i en annan situation.

Nedan följer emellertid några självkritiska reflektioner i anslutning till metodiken.

En vanlig fråga att ta upp i samband med resultatens tillförlitlighet är om den tid som jag vistats i företaget räcker till för att komma till mina slutsatser. Jag följer Glaser & Strauss (1967) rekommendation i detta avseende: dels är det upprepningar i materialet och dels är det den teoretiska mätningen (dvs att inte något nytt material för in något vidare eller annorlunda till min grundade teori) som begränsar det empiriska arbetet. Detta in-

nebär att när folk säger samma saker och jag tror att jag förstår vad de säger – då kan man sluta.

Validitetsproblemet – om jag mätt det jag avsett att mäta – anser jag i dess mer traditionella form inte vara aktuellt i en studie av det här slaget. Detta eftersom jag inte försökte att "hitta något" på fältet som inte redan var där. "Ansvar" var för mig det som människorna trodde eller ansåg att det var. Jag har gjort de iakttagelser jag gjort, och här gäller snarare om de är relevanta för någon annan än mig själv eller ej. Men inte heller detta går fullt ut att avgöra ännu, utan måste anstå till dess de kan sättas in i ett bredare sammanhang och jämföras med andra företag och organisationer. Ty först då kan man avgöra om det kommer att framträda olika mönster och perspektiv och om skillnaderna eventuellt är av intresse och kanske också har samband med andra strategiska faktorer.

Representativiteten är inte heller den en angelägen fråga att rannsaka i den här studien, om man inte avser representativitet i en politisk betydelse: tex att jag låtit enstaka personer, chefer eller någon annan grupp stå för begreppet hela företaget. När det gäller personalen i företaget har jag emellertid talat med drygt hälften av fältpersonalen och samtliga personer på mellan- och chefsnivå. Jag har dessutom valt en metod för bearbetning och rapportering som innebär att enskilda röster framträder. Även om det inte är en totalstudie torde representativiteten dock inte vara något problem när det gäller uttalanden om företaget som sådant.



## DEL II: RESULTATET I FORM AV TEMATISERADE BERÄTTELSE OCH REFLEKTIONER

*Del II innehåller en redogörelse för resultatet av den fältundersökning som genomförts och reflektioner kring den. Redogörelsen är gjord i en förhoppningsvis lättillgänglig narrativ stil.*

*Vad innebär det att fastighetsskötaren har "ansvar" för ett bostadsområde? Vilken innebörd tillskriver man begreppet, hur används det i tal och handling och vilken betydelse tillskriver man det? Vilka känslor och vilka problem är det kopplat till?*

- Kapitel 5 innehåller en beskrivning av en vanlig arbetsdag för den grupp jag studerade – för att ge läsaren inblick i den fältsituation som jag studerat och uttalar mig om.*
- I kapitel 6-9 redovisas de empiriska resultaten strukturerade efter olika teman.*



## 5. EN FASTIGHETSSKÖTARES VARDAG – inblick i en fiktiv genomsnittsdag

Detta kapitel har kommit till för att underlätta för läsaren att förstå den vardagssituation som är den typiska för fastighetsskötare i det studerade företaget. Syftet med berättelsen kan också beskrivas som att låta läsaren få en inblick i den kontextuella verklighet som jag senare både refererar till och använder som bakgrund för min tolkning.

Alla fastighetsskötares vardag ser inte likadan ut. Den person ni möter – Per – är en konstruerad sammanslagning av de personer jag mötte under mina studiebesök i fastighetsskötarnas vardag. I statistiska beskrivningar söker man ofta beskriva genomsnitt och spridning. Det har jag också försökt göra – men med inriktning på en kvalitativ beskrivning av vad detta "genomsnittliga" förhållningssätt och arbetssätt innebär.

Berättelsen om Per kan också ses som ett försök att låta läsaren göra studiebesök i den empiriska verkligheten där jag hämtat mitt material. Jag har haft en ambition att låta läsaren följa mig i mitt arbete med att transformera det Schütz kallar "first level" (= aktörernas egna ord och tänkesätt) till "second level" (= forskarens begreppsbildning)<sup>65</sup>. Berättelsen om Per är inte first level eftersom det handlar om mina ord och inte aktörernas. Aktörernas egna ord använder jag som illustration på vägen mot second level i de kommande kapitlen.

### 5.1. Berättelsen om fastighetsskötare Per Perssons vardag som totalansvarig för bostadsområdet Blåsippan

Per är fastighetsskötare och enligt anställningskontraktet "totalansvarig" för bostadsområdet Blåsippan, som sträcker sig från Vintergatan 5 till Östergatan 4. Det är sex trevåningshus med 17 trappuppgångar och 122 lägenheter. 120 lägenheter är uthyrda men två står tomma.

Per startar liksom alla sina kollegor sitt arbete klockan 7 på morgonen. Någon flexitid existerar inte och har inte diskuterats.

-----  
<sup>65</sup> Schütz (1962)

Per brukar starta med att städa trapphusen. Han säger att han tycker att det är bra att ta ett par timmars trappstädning på morgonen. Han tycker att trappstädningen är de klart tråkigaste arbetsuppgifterna, och det tycker de flesta av hans kollegor också. En del tycker det är så tråkigt att de brukar skjuta upp det till slutet av veckan. Men eftersom det behöver städas varje vecka och det inte är någon annan som gör arbetet innebär det att de får ägna nästan hela torsdagen och fredagen åt att städa. Då tycker Per att det är bättre att städa 2 timmar varje morgon. Det blir inte så tråkigt då och går fortare undan, menar han. Dessutom vill de flesta av hans hyresgäster inte att han kommer och gör några reparationer så tidigt på morgonen. Det passar därför ganska bra att starta dagen med ett par timmars städning.

Trapporna är olika smutsiga under olika årstider. På våren och hösten när det regnar ute är trapporna som smutsigast. Under vintrar, när det är hård snö, blir det inte så smutsigt. Likaså dras under en solig sommar inte heller så mycket smuts in. Dessutom skiljer det sig mellan de olika trapphusen beroende på vilka som bor där. Trappor med många småbarn som springer ut och in blir alltid lite skitigare och behöver städas ofta. Andra trappor behöver knappast städas så ofta som en gång i veckan. När trapporna är väldigt smutsiga tar det lite längre tid, men det är inte så stor skillnad. Per tycker att "man måste ju ta med svabben över hela ytan ändå, så någon större skillnad i tid är det inte om det är mycket eller lite damm och grus".

De flesta fastighetsskötarna städar trapphusen på samma sätt varje vecka. Men Per har lagt om jobbet så att han låter det flyta ungefär en och en halv vecka mellan varje städning de perioder vädret är sådant att det inte blir så smutsigt. När det är regnperioder städar han dem varje vecka. Dessutom går han in och kollar en del trappuppgångar lite oftare och tar undan om det ligger något skräp i dem. Med det här sättet att lägga upp arbetet får han mer tid över till annat. Men det kräver samtidigt lite mer av planering och tankearbete. Det blir inget rutinschema att följa på samma sätt varje vecka.

Efter omorganisationen får varje fastighetsskötare lägga upp arbetet i sitt område på det sätt han/hon själv vill. Det man bryr sig om från ledningens sida är att det ser snyggt ut i området och att hyresgästerna är nöjda. Om Per städar en gång i veckan eller mera sällan ibland bryr man sig inte om – så länge inte hyresgästerna klagar. Man rekommenderar dock alla fastighetsskötare att inte städa en hel dag, eftersom man då belastar ryggen så mycket att risken för arbetsskador ökar. Så om

man har full frihet att välja när man vill städa är tveksamt. Men ännu har ingen i ledningen gått ut och kontrollerat att man inte städar hela dagar. Flera av Pers kollegor – i synnerhet de som ogillar städningen – skjuter upp städningen och "tar sedan ett ryck" en eller ett par hela dagar. De vet om att det inte är bra, men de har inga planer på att ändra sig.

Efter 2 timmar brukar Per normalt vara klar med städningen. Då går han till den gemensamma vaktmästarlokalen och fikar. Vaktmästarlokalen ligger i källarvåningen och består av ett fikarum med en "trinett" med kylskåp, plattor och en diskbänk, ett matbord och fyra stolar samt ett litet skrivbord och en telefon i ena hörnet. Dessutom finns ytterligare ett rum med verktyg och ett litet lager av packningar, kranar och en del av de saker som behövs mest. Både fikarum och lagerlokal delar han med Karin, Ulla och Sven, som alla är vaktmästare i områdena intill Pers.

Om det är något man har problem med, brukar man kunna ta upp det och rådfråga de andra hur man ska göra, eller be om hjälp. Idag ska Karin justera ett vardagsrumsfönster som kärvar. Själva justeringen har hon inga problem med, men hon vet att fönstret är väldigt tungt och undrar därför om Per skulle kunna komma över och hjälpa till att ta ner det. Någon gång i veckan brukar det vara någon som ber om hjälp med något. Per är stark och dessutom van vid de flesta göromål eftersom han har ett eget hus som han har renoverat. Han brukar kunna hjälpa till om det är någon som tycker att något är svårt. Å andra sidan brukar den han har hjälpt komma med och hjälpa honom. När han ägnat några timmar åt att hjälpa Karin brukar hon gå över och hjälpa honom med trädgårdsarbete eller städning några timmar. "Så för det mesta brukar det väl jämnas ut sig någorlunda", säger Per.

En del göromål förekommer mera sällan, som t ex byte av termostater på kylskåp. Om man bara gör det några gånger om året hinner man lätt glömma det och kan därför känna sig osäker. Karin är ganska duktig och säker på det elektriska och tycker det är spännande att greja med vitvarorna, men Ulla känner sig lite osäker inför sådana moment. Så innan hon ger sig ut brukar hon alltid gå igenom vad det är man ska tänka på med de andra.

Nu undrar Karin vem som eventuellt kan hjälpa henne att lyfta ner fönstret. Per säger att han först vill kolla "hur många lappar han själv har idag". Han ringer ner till områdeskontoret en kilometer längre bort och frågar om det är några hyresgäster som ringt och anmält några fel. Eva som sitter i felanmälan

skriver ner vad hyresgästen berättar om felet och lägger lappen i Pers brevfack. Sedan är det Pers sak att avgöra om han själv hin-ner och kan klara av det, eller om han måste be om hjälp av någon av företagens specialister eller av en utomstående firma. Före omorganisationen anlidade man utomstående firmor för nästan samtliga fel. Då fick Per aldrig reda på vad det var som hyres-gästerna ville ha åtgärdat. Numera är det meningen att det ska vara tvärtom. Per ska själv klara av det mesta och bara i undan-tagsfall be om utomståendes hjälp. Dessutom är det han själv som ska avgöra när den hjälpen behövs. Per ber Eva kolla hur många lappar det ligger i facket idag. Där finns tre lappar. En från en nyinflyttad kvinna som vill ha hjälp att borra hål i väggarna för tavlor och andra föremål som ska hänga på väggen. En om en spisplatta som inte fungerar i en lägenhet och en tredje om en badrumskran som läcker. Per noterar lägenhetsnumren och fe-len.

Sven ringer också och kollar hur många fel det är som behöver åtgärdas i hans område. Han har bara en lapp, så han erbjuder sig att hjälpa Karin att lyfta ned fönstret.

Per brukar försöka ta reparationerna med en gång efter kaf-fet. Han tycker att det är viktigt att det blir åtgärdat så fort som möjligt och att han i stället utnyttjar tiden som blir över till trädgårdsarbete och till sådana uppgifter som behöver göras mer sällan (tex att byta filter och rengöra i tvättstugan).

Han ringer på i lägenheten där hyresgästen önskat hjälp med att sätta upp tavlor. Då ingen svarar lägger han en lapp i brevlå-dan som talar om att han varit där och att han återkommer un-der eftermiddagen. På den lappen där det står att en spisplatta inte fungerar i lägenhet nr 236 står det också antecknat att han får gå in även om hyresgästen inte är hemma. Han börjar med att ringa på dörren, men då ingen svarar tar han sin huvudny-ckel och går in. Han undersöker först spisen och de olika plat-torna och hur fort de blir varma. Det visar sig att spisplattan my-cket riktigt behöver bytas men då han inte hade någon platta i sitt eget lilla lager lägger han en lapp om att han varit där och att han återkommer nästa dag och byter platta. Ungefär hälften av gångerna brukar det vara precis samma sak som hyresgästen tror att det är, men nästan lika ofta är det något annat eller något mer än det som hyresgästen angett.

Per fortsätter till den lägenhet som har en läckande badrum-skran. Där visar sig hyresgästen vara hemma. Det är en äldre dam som släpper in honom och visar honom badkarskranen. Per skruvar av och byter packningen och passar samtidigt på att

kolla kranen i tvättstället som visar sig behöva en rengöring, då den kalkat igen. Per har tagit med sig några extra packningar i reserv, men de behöver inte användas. När han är klar undrar hyresgästen om han inte vill ha en kopp kaffe. Per säger nej tack. Kaffe anser han sig inte ha tid att dricka, men han stannar ett par minuter och samtalar med damen. Det är viktigt att ha ett gott förhållande till sina hyresgäster och veta vad det är de uppskattar och tycker är viktigt att få gjort.

När han är klar är det ungefär en timme kvar till lunch. Per bestämmer sig för att utnyttja tiden till att rengöra filterna i tvättstugan. Det behöver göras ungefär en gång i månaden och det är dags nu och tar ungefär en timma. Gör han det nu kan han ägna hela eftermiddagen åt att vara ute i trädgården. Han går till sitt förråd och hämtar rengöringsvagnen med olika rengöringsmedel och sätter igång med filterrengöringen.

Lunchen äter han också i fikarummet tillsammans med Karin och Sven. Ulla, som bor nära, brukar gå hem och äta.

På eftermiddagen tar han fram en skottkärra, räfsa och ett par krattor och ger sig ut för att rensa i rabatterna. Att ha rensade rabatter utan ogräs och skräp i är något som de flesta i företaget (och dess hyresgäster) sätter högt värde på. Har man ett område utan rensade rabatter och en kollega dyker upp skäms man på ungefär samma sätt som om man får gäster hemma när man har det alltför ostädad. Per börjar med att ge sig bort till Vintergatan 7. Det var två veckor sedan han var där senast, och eftersom det är växtsäsong behöver landen gås igenom var eller varannan vecka. Han tar bort en del kolapapper och annat skräp som tyvärr ofta slängs i rabatterna. Idag är det lite mindre än vanligt. Han var nämligen på hyresgästmöte i förra veckan och påpekade då att om man hjälps åt att låta bli att slänga papper och skräp så ser det trevligare ut och han får mer tid över för att göra det fint i landen. Med en kratta kloar han landen dvs han luckrar upp jorden så att det kommer syre in i den och samtidigt till att ta bort ogräset. I höstas planterade han nya lökar, men de har blommat över nu. Just nu är det bara buskar i landet. Han funderar på om han ska sätta lite fler växter och vilken sorts växter han ska sätta för att det ska bli så enkelt att sköta som möjligt. Om han är fiffig så klarar han av att fixa en plantering som samtidigt är vackrare och innebär mindre arbete.

Under tiden han arbetar hälsar han på och byter några ord med förbipasserande hyresgäster. Oftast handlar det bara om väder och vind, men när han är ute och arbetar händer det ofta att hyresgästerna kommer fram och pratar med honom om olika

saker som behöver åtgärdas. Därför har han alltid ett anteckningsblock med sig. Mer än hälften av alla felanmälningar görs nämligen på det här sättet i Pers område. Idag kommer en kvinna i trappuppgång B ut och frågar honom om han kan komma in och titta på hennes fönster som har blivit svåra att stänga. Han frågar henne om hon har börjat ha det öppet på nätterna, och säger att det kanske slagit sig därför. Han ber att få återkomma och se vad han kan göra i morgon förmiddag eftersom han vill fortsätta med trädgårdsarbetet under eftermiddagen.

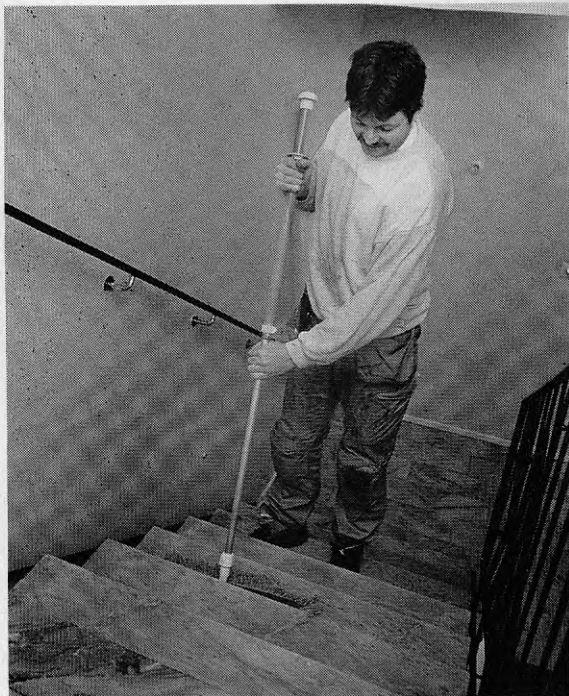
Efter eftermiddagsfikat, som han som vanligt tar tillsammans med Ulla, Karin och Sven, fortsätter han på nästa gård. Där ligger ett daghem med fina blommor både innanför och utanför staketet. Men de bryr han sig inte om. Han har kommit överens med föreståndaren om att de får plantera så mycket de vill om de bara sköter det själva. Själv har han bara lovat skaffa lite extra jord till dem. Men när han går förbi stoppar personalen honom och ber honom titta på grinden i staketet. Den är lite besvärlig att stänga. Dessutom undrar de om de får lov att sätta ut en torkställning på gården och torka kläder. "Om inte någon annan hyresgäst klagar, så får du det gärna för mig", svarar han. Men han varnar dem för att låta den vara ute på natten, eftersom de då riskerar att inte ha någon torkställning när de kommer tillbaka nästa dag.

Han talar om att han beställt ny jord, som kommer i veckan. Någon egen budget har han ännu inte bestämt över, men om han ber områdeschefen om något brukar det inte vara något problem. Han har gjort en lista över förbättringar han anser behövs i hans eget område och inköp som han vill ska göras om det finns pengar. Det är sagt att han själv ska ha sin egen budget för inköp och förbrukningsmaterial.

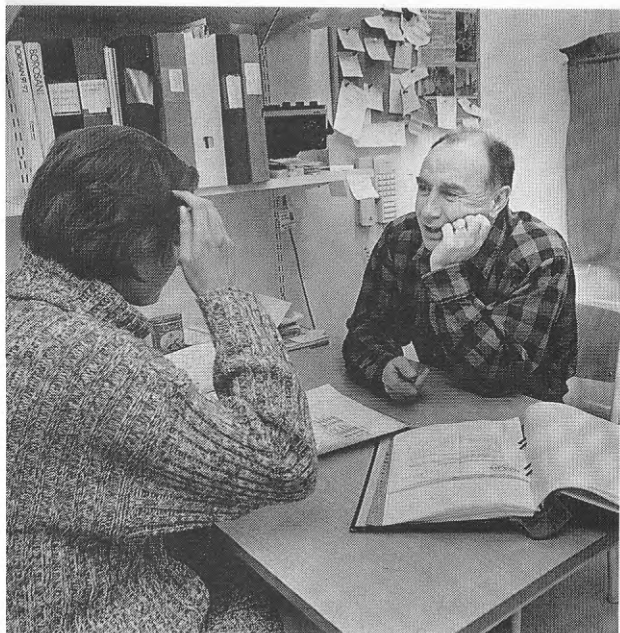
Per talar liksom alla de övriga fastighetsarbetarna om "sitt område". De flesta av Pers kollegor säger också att de känner det som om det vore deras eget, men inte alla. Omkring 90% av hyresgästerna säger att de vet vem som är deras fastighets-skötare och över 80% av hyresgästerna i ett slumpmässigt urval säger att de tycker att fastighetsskötseln fungerar "mycket bra" eller "ganska bra". Det är uppenbart att Per känner stolthet när han visar mig runt i området, som han har "totalansvar" för.



*En fastighetsskötares vardag...*



*Fastighetsskötare - yrke för mångsysslare...*



### *Per själv om sitt ansvar*

När jag frågar Per vad som menas med att han har "totalansvar för området" svarar han liksom de flesta av sina kollegor med att räkna upp alla arbetsuppgifterna han har: Det är att städa trap-porna, att sköta trädgården, att fixa alla reparationer och ja... att se till att allt fungerar och att hyresgästerna är nöjda.

Att hyresgästerna är nöjda är nog det viktigaste för de flesta. Om de är nöjda så är det ett tecken på att han skött sitt ansvar. Missköter han sig så märker hyresgästerna det förr eller senare och ringer och klagar. En del saker märker de inte med en gång (om han rengjort fläktarna – det märks först när de går sönder eller ger oljud ifrån sig) men merparten av det Per gör syns med en gång för hyresgästerna.

### *Per själv om skillnaden mot tidigare*

Per anser att han fått ökat ansvar efter omorganisationen och att det är viktigt för honom. Han har nu totalansvaret för området, förklarar han stolt. Ordet "totalansvar" står inskrivet i anställningsavtalet. När jag frågar honom vad som menas med det säger han först att det är han som har att se till att allt fungerar i området och att hyresgästerna trivs – och så påpekar han att det är mycket roligare att jobba nu när han har ansvar. "Förr så kände man sig bara som en liten en som gick omkring ...". Han tystnar men på hans sätt att tala förstår jag att den stolthet och glädje med vilken han både visar mig runt i området och berättar om sitt arbete – den kände han inte tidigare.

Nej, tidigare gjorde man mer som "dom sa" dvs det man blev tillsagd att göra av arbetsledarna. Nu är det Pers eget område och jag får känslan av att han talar om det på ungefär samma sätt som en person med ett litet familjeföretag brukar tala om den egna firman. Han berättar att han ibland går runt i området och försöker tänka ut hur han på bästa sätt ska kunna hålla det så fint som möjligt, och för att se vad som kan förbättras.

Tidigare fanns det en hel del tid över. Inte så att det egentligen var mindre att göra på området. Antalet fel som behövde rättas till var säkert lika många. Men hade man gjort det man var tillsagd att göra så tog man en paus och satte sig att spela kort. Det var inget ovanligt och inget konstigt med det. Fanns det inget att göra så var det ju inte mer med det. Men idag finns det alltid att göra. Inte så att det blivit fler uppgifter – men när man nu har ansvar så är det ju man själv som ska se efter vad det är som behöver göras och se till att det blir gjort. Så har man lite tid över

hittar man alltid på något som man kan förbättra. Det är precis som hemma med det egna huset, det finns alltid något att göra, tycker han.

## 5.2. Reflektioner inför den tematiserade tolkningen

Frågeställningarna nedan har bildat utgångspunkt för det tolkningsarbete som redovisas i kapitel 6-9. Tolkningen i dessa kapitel bygger på en kombination av analys av bandinspelade samtal och dagboksreflektioner med utgångspunkt från min vistelse.

- Vilken innebörd har begreppet ansvar för Per och hans kollegor? På vilket sätt har deras arbete förändrats i och med att de fått eget ansvar?

Vilka olika aspekter och innebörder kan kopplas till begreppet om jag tolkar det utifrån ett försök till positiv inlevelse – dvs en utgångspunkt där jag söker leva mig in i de perspektiv och tankegångar Per har och på så sätt söker uppnå något av det som Gadamer kallar för horisontsammansmältningar?

Tematiseringarna i kapitel 6 och 7 är resultatet av ett sådant tolkningsarbete.

- Vilka aspekter och problem kan jag själv utifrån ett utanförstående perspektiv koppla till Pers eget tänkande och handlande? Han talar tex själv förhållandevis mycket om att "bestämma själv" och "frihet" – men är det verkligen bara frihet han har?

I kapitlet 8 om ansvar som en paradoxal kombination av frihet och begränsningar använder jag mig i högre utsträckning av sådana mer ifrågasättande och problematiserande reflektioner och tolkningsansatser.

- Vem känner man sig ansvarig inför? Kunderna eller ledningen eller det egna samvetet? Hur viktiga är olika grupper? I kapitel 9 behandlas olika aktörers plats i ansvarsföreställningarna.

## 6. ANSVAR SOM ETT SÄTT ATT DEFINIERA ARBETSUPPGIFTERNA OCH DESS KONSEKVENSER

I detta kapitel redovisas hur begreppet ansvar används som ett verktyg för att konstruera ett sätt att se på arbetet och arbetsuppgifterna.

De olika teman som framträtt har tematiserats på följande sätt:

- Ansvar används dels som en *samlingsbeteckning* för olika arbetsuppgifter ("det är mitt ansvar" = det är mina arbetsuppgifter).

- Det är emellertid inte enbart en förkortning för en uppräkn- ing av ett stort antal uppgifter. Begreppet kopplas med en *hel- hetssyn* som innebär en inbyggd försäkran om uppmärksamhet på oförutsedda och outtalade uppgifter .

- Synen rymmer rymmer inte bara fokus på vad som ska göras utan också på handlingarnas *konsekvenser* (som man skulle beakta).

### 6.1. Ansvar som samlingsbeteckning

När fastighetsskötarna och deras överordnade mer allmänt och spontant talar om vad som ingår i fastighetsskötarnas ansvar uttrycker sig de flesta i stil med följande

*...ja, det är ju yttre skötsel, och inre ...och reparationer... och så är det ju hyresgästkontakter... och så småningom ska vi (de) ju få visst budgetansvar också...*

*...det är ju det vanliga med yttre och inre skötsel... och så har det ju tillkommit reparationer och en massa annat också...*

En del är spontant något noggrannare i sin uppräkn- ing av olika deluppgifter. Andra gör en sådan noggrannare uppdelning först som svar på mina följdfrågor. Efter att ha vistats ett tag i företaget förutsätts jag emellertid liksom övriga veta innebörden i "det vanliga med yttre och inre skötsel".

I stället för "det vanliga med yttre och inre skötsel..." delar man ibland upp "det yttre" i "trädgårdsarbete, hålla gångarna rena och

sköta soporna". "Det inre" delas upp i "trappstädning, städning av källarutrymmen, tvättstuga, cykelförråd m m samt rengöring av fläktar och filter, avläsningar".

*Reparationer* delas in i "el, vvs, snickeri", som i sin tur kan delas upp mer noggrant. I stället för "el" säger en del "el och vitvaror" eller möjligen "spisar, kylskåp och frysar". När man talar med en annan person blir beskrivningen ännu noggrannare och delas upp i "laga kontakter, fixa termostater på kylskåp, plattor och lister på spisar, kranar i kök och badrum, byta handfat och Wc-stolar".

*"En massa annat"* varierar från område till område och beror bla på vilket slag av värme och ventilationsanläggning man har i området. I nya områden med mekanisk ventilation ingår att se över fläktar och byta filter i dem. I äldre områden saknas sådana anläggningar och där syftar detta "annat" på tillsyn och kontroll av värmecentraler (en uppgift som i sin tur kan beskrivas mer konkret genom angivande av de olika kontrollmoment som ska gås igenom).

Sättet att strukturera och dela in uppgifterna i undergrupper varierar från person till person – men det är samma arbetssuppgifter man talar om. Oklarheterna om vad man egentligen ska göra som fastighetsskötare tycktes vara minimal. Men listan kan utformas så att den omfattar ett fåtal samlingsrubriker eller ett hundratal detaljerade uppgifter – och allt däremellan.

Termen "ansvar" fungerar i detta sammanhang som en samlingsbeteckning för alla de olika arbetsuppgifter som en fastighetsskötare ska kunna klara av att göra. Det blir en etikett och samlingsrubrik där "fastighetsskötarens ansvar" står för "allt det som fastighetsskötaren bör göra".

## 7.2. Ansvar som helhetssyn

Samlingsetiketten "fastighetsskötarens ansvar" kan ses som en koncentration av alla de arbetsuppgifter som ska utföras till ett enda begrepp. Men det är inte "bara" en koncentration av en lång lista på arbetsuppgifter, utan något mer. Helheten blir något mer än "enbart" summan av de olika delarna. Detta är ett välkänt förhållande inom många områden. Arkitekter talar om att helhetsintrycket av en byggnad är något annat och mer än enbart summan av dess delar. Inom musiken talar man om en bra kör som något annat än enbart summan av enskilda röster. Det råder en kvalitativ och inte enbart en kvantitativ skillnad mellan helhetssynen och synen på en samling olika delar. Det sker en form

av kvalitativ förändring eller metamorfos i övergången från de olika beskrivningsnivåerna. När man använder samlingsbeteckningen "ansvar" tillkommer dimensioner utöver de som ryms i en uppräknig eller utförande av de olika arbetsuppgifterna var för sig. Men vad är det då som tillkommer? Vad är skillnaden mellan att ha en helhetssyn på sina arbetsuppgifter och att se och utföra uppgifterna en och en?

De intervjusamtal jag genomförde tyder på en skillnad som gäller flera olika avseenden, bla:

- Att ha ansvar verkar handla om *ett sätt att se och tänka* på bostadsområdet, sig själv och sin roll i sammanhanget. Man skulle kunna tala om det i termer av "helhetssyn". När det gäller att beskriva vad som menas med att ha en helhetssyn på bostadsområdet och sina arbetsuppgifter, gör en fastighetsskötare en jämförelse mellan att ha ansvar för ett bostadsområde och att ta hand om en häst:

*...Det är ju samma sak – det är en helhet man har hand om...för hästen den sköter du ju om helt och hållet. Utfordrar, motionerar och ser till att ta hand om. Det är samma sak med området nu att allt ska fungera. Städning och allting...att det fungerar...*

Detta uttalande ger uttryck för ett helt annat synsätt än ett där man endast utför ett antal uppgifter var för sig. Det skulle te sig absurt för hästintresserade personer om man beskrev deras arbete med att ta hand om hästen enbart som en lista med uppgifter att utföra. Den samlade listan blir en helhet som innehåller ett annat förhållningssätt. Det uppstår en annan identifikation mellan fastighetsskötaren och området. Ett exempel på detta är att jag ofta upplevde mig gå runt i området med en egenföretagare – en känsla som jag normalt inte brukar få när jag träffar fastighetsskötare (jfr kapitlet om "identitet").

- Ansvar handlar om *ett sätt att definiera tillkommande arbetsuppgifter*. För den som har totalansvar finns det inte något i området som inte angår dem. Därför blir det omöjligt att söka smita från oförutsedda och icke angivna arbetsuppgifter.

När man har totalansvar då är man relaterad till helheten. Det finns då inget inom det område man har ansvar för om vilket man kan säga "det berör inte mig" eller "det är inte min sak". Inget kan "falla mellan stolarna", eftersom även golvet tillhör helheten. Så säger flera personer. Exempel på uttalanden är:

*...När man har totalansvar, då ska du ju göra allting. Det är allting. Då kan du inte hoppa över en grej...för då blir det ju inte å' fungera.*

*...när man har totaltansvaret kan man inte säga "det här står inte med i papperena, det skiter jag i. Det här med /.../ det kan man ju göra klammer om och sätta in ansvar som en rubrik som täcker alla de här sakerna...*

Begreppet ansvar verkar här fylla funktionen av en inbyggd försäkring för att eventuellt icke påtalade arbetsuppgifter ska finnas med. Arbetsuppgifter som inte är uttryckligen nämnda men som behöver utföras, för att det ska fungera på vad som enligt gängse normer betraktas som normalt, ska utföras om det tillhör ens ansvar. Ansvar utgör en form av säkerhetsnät som täcker in kryphål och står i motsats till en dogmatisk tolkning av givna föreskrifter. Det viktiga är att "allt fungerar" i det område man har ansvar för.

- Ansvar tycks kopplas samman med *ett sätt att orientera sig mot resultatet*. Man försöker sätta sig in i hur det fungerar för kunden/hyresgästen.

Begreppet "fungera" används ofta både i diskussioner under rundvandringarna och i de påföljande bandinspelade samtalen<sup>66</sup>. Allt ska fungera i bostadsområdet. Det handlar om att vara uppmärksam på vad som behöver åtgärdas, och inte begränsa sig till givna direktiv om vad som ska göras med vissa mellanrum. Det handlar också om att man förflyttar fokus från enskilda arbetsuppgifter och den egna situationen till att se på resultatet och hur det fungerar för hyresgästerna. Listan över de egna arbetsuppgifterna kommer i ett annat (helhets)perspektiv och begreppet "fungera" betonar denna fokusförflyttning från enstaka arbetsuppgifter till ett helhetsresultat.

- Ansvar verkar innebära att man ska *ha "koll på" allt* – även om man inte kan göra allt. Utgångspunkten är att man ska vara uppmärksam på allt som händer och behöver åtgärdas i området – men att man nödvändigtvis inte behöver göra allt.

*...man behöver inte själv åtgärda det va, utan har man ansvaret då innebär det ju att man ska se till att det blir gjort på ett eller annat vis.... Det kanske är nån annan som ska gör det...*

Man behöver inte göra allt själv – men om man inte gör det måste man tala om det och se till att någon annan gör det. Dock förekommer det en uppfattning att det är bättre ju mer man klarar av att göra själv, utan att behöva utnyttja andra resurser.

-----  
<sup>66</sup> Ordet återfinns i cirka hälften av de korta bandinspelade samtalen. Två personer använder det upp till 6 gånger vardera under samtal som varade i högst 10 minuter.



De olika exemplen ovan visar att ansvar som en fråga om helhetssyn på arbetsuppgifterna innebär ett annat förhållningssätt, som är något mer än enbart en samlingsbeteckning för de olika arbetsuppgifter som ska utföras.

### 6.3. Ansvar som konsekvenser

Under intervjuernas gång fick jag ofta spontana berättelser som exemplifierade vad man upplevde som ansvar. I de intervjuutskrifter som jag har analyserat handlade omkring hälften av dessa berättelser om konsekvenserna av handlandet.

Flera av de – verkliga eller fiktiva – exempel man berättade handlade om barn och olyckor. Om fastighetsskötaren tex inte sköter lekplatser kan barnen komma till skada. Att ta sitt ansvar är att tänka på sådana konsekvenser i förväg – innan något hänt.

Att vara medveten om och bedöma tänkbara mer eller mindre farliga eller för någon berörd part otrevliga konsekvenser och i görligaste mån söka undvika dem genom förebyggande handlingar och korrigeringar av arbetsuppgifternas sätt att utföras, var en av de vanligaste föreställningarna som kopplades till begreppet "ansvar".

Nedan följer ett antal historier som berättades för mig av fastighetsskötarna som exempel på vad de uppfattar som ansvarstagande eller ansvarsfullt handlande.

#### *Historien om brunnslocket och barnen*

En fastighetsskötare berättar:

*Det var en unge som tog bort ett brunnslock, och när vi såg det (= den öppna brunnen utan lock) så våga' vi inte gå därifrån. En av oss stanna' kvar, och en gick upp och ringde om hjälp – för det var ju ett öppet hål. Där har du väl ett ansvar, kan man säga.*

Ansvar blir här liktydigt med en handling som förebygger negativa händelser i framtiden (dvs att ett barn kommer dit, finner hålet spännande och ramlar ner och skadar sig).

Denna typ av arbetsuppgifter kan inte förutses. Men i situationer där människor är inblandade kommer alltid oförutsedda händelser att inträffa. Man kan svårligen räkna upp dem som arbetsuppgifter som ska utföras enligt någon form av lista eller arbetsbeskrivning ("stanna kvar respektive gå och ringa när brunnslock är öppna" innebär dels en nivå som skulle göra att listan över uppgifter skulle omfatta tusentals uppgifter, dels skulle det trots detta vara omöjligt att förutse alla tänkbara inci-

denter). Följderna är ofta sådana som inte direkt kan förutses, som inte står inskrivna i några instruktioner utan som man själv får använda sin fantasi och bedömningsförmåga för att inse och handla efter. Just detta fria moment tycks vara intimt förknippat med begreppet ansvar.

### ***Att sanda när det börjar bli halt.***

I samband med diskussionen ovan gavs ytterligare ett exempel på vad som kan upplevas som ansvar eller kanske snarare bristande ansvar; nämligen att inte sanda så snart som möjligt när det börjar bli halt på gångvägarna. Om man inte sandar riskerar man att "hyresgästerna ramlar omkull, slår sig och i värsta fall bryter benet". Detta exempel är emellertid mer vanligt, och skulle kunna vara en del av instruktionerna. Om det skulle inträffa en olycka kan bostadsföretaget stämmas och bli skadeståndsskyldigt.

Vad man ska göra för att uppfylla ansvaret är emellertid inte helt entydigt och de riktlinjer som finns i företaget utgörs av muntliga överenskommelser mellan fastighetsskötarna och deras chefer. Att se till att det är sandat på dagtid hör till fastighetsskötarens ansvar – oavsett om han eller hon gör det själv eller ser till att få hjälp med delar av det från kollega eller särskild personal som ibland kan ta en traktor och köra igenom flera områden.

Om det snöar under natten och på helgerna är det emellertid inte fastighetsskötarens uppgift och skyldighet att ge sig iväg till jobbet och sköta snöskottning och sandning. Man har dock gjort en muntlig överenskommelse som innebär att fastighetsskötarna, om de kan rycker in och sköter snöskottningen i sitt område på övertid även under helger. När man ska rycka ut är en bedömning som den enskilde fastighetsskötaren själv gör. En pågående diskussion bland fastighetsskötare och områdeschefer i företaget fungerar emellertid som en norm som de flesta följer .

Ansvarsbegreppet blir här kopplat till "att inte strunta i" och enbart ta ut sin ledighet. Det är emellertid inte heller kopplat till ett "absolut måste". I ansvar ligger i detta fall som i tidigare exempel ett fritt bedömningsmoment. Det handlar dock ingalunda enbart om frihet i handlandet. Tvärtom handlar det i högsta grad om begränsningar och normer som ska följas.

### ***En trasig lekplats...***

Ytterligare ett exempel som nämns av en annan person gäller en trasig lekplats och hur man ska förhålla sig till en sådan:

*...det kan vara en sån sak som att se saker...kanske någonting som är trasigt på en lekplats. Sedan händer det en olycka efteråt. Det hade man kanske kunnat förhindra om man sett att det varit trasigt och gjort något åt det. Att inte se det eller att inte bry sig om det – det är väl att vara ansvarslös. Eller tex att lämna någonting – tex en gräsklippare – utan uppsyn med en massa ungar i närheten. Det är väl också ansvarslöst...*

Här handlar det också om en handling (att kontrollera och reparera lekplatsen i tid) som förebygger negativa händelser i framtiden. Arbetsuppgifterna är här av återkommande slag (att kolla hur det ser ut) och skulle kunna skrivas in i en arbetsbeskrivning. Samtidigt är det så många olika arbetsuppgifter av detta slag att det torde vara svårt att hantera dem på ett rent mekaniskt sätt (hur ofta man behöver kolla är ju beroende både av hur mycket redskapen används, dvs hur många barn som bor i området, och hur väder och vind hanterar dem, dvs sådant som är svårt att förutse). Ansvar blir här i viss mån en fråga om uppmärksamhet på situationen och en fråga om situationellt handlande mot bakgrund av en bedömning (av hur hållbara redskapen är). Det blir återigen ett sätt att använda begreppet ansvar så att det står för "att tänka sig för och se konsekvenserna av sitt handlande".

### ***Historien om gräsklipparen och stenen***

Berättelsen om gräsklipparen och stenen illustrerar tydligt föreställningen om ansvar som en fråga om uppmärksamhet på konsekvenserna samt en korrigering av det egna handlandet i relation till en bedömning av dessa. Det är ett hypotetiskt (men realistiskt) exempel:

*...ansvar, det betyder mycket. Det är väldigt stort. Ansvar...man har ansvar för allt och alla. Det innebär att jag inte får resonera som så att – om vi nu håller oss till fastighetsköparen – jag går och klipper gräset... och det har jag gjort i 10 års tid, så jag vet att där ligger en sten i gräsmattan. Lik fan så kör jag på den där stenen. Gräsklipparen får stå. Det går inte. Dels blir jag störd i arbetet, ja hela företaget blir stört i arbetet. och så kostar det pengar att reparera den.*

*Men om jag har ansvar då tänker jag så här: Nej fan den där sten, den får jag int kör på. Men det är ju berg i dagen, så jag kan int skjut bort an. Men då kan jag kanske sätta nåt annat där så*

*jag inte behöver dit med gräsklipparen jämt och kanske glömma bort de en dag...*

*Om jag sen gör det här medvetet – å kör på sten – då är det ett grovt åsidosättande av ansvar. Men om jag gör det av senilitet eller glömska då är det ju mindre. Då kanske det kan accepteras. Men lik fan kostar det pengar.*

*(från samtal med utbildningsledaren)*

Ansvar betyder i det här exemplet dels att vara uppmärksam vid utförandet av arbetsuppgiften (att inte köra vårdslöst så att man kör på stenen). Men det betyder också att korrigera det egna handlandet och förändra förutsättningarna. Han föreslår att man ska plantera eller sätta någonting vid stenen "så jag inte behöver dit med gräsklipparen jämt". Dvs i ansvar ligger också att utforma arbetssituationen annorlunda så att riskerna för negativa följder minskas (genom att märka ut platsen på något sätt).

Själva arbetsuppgiften är att klippa gräs. Men ansvaret handlar om att se till att gräsklippandet inte åsamkar andra effekter eller störningar (dvs att gräsklipparen går sönder eller kanske att ljudet stör vid tidig morgontimme eller något annat). Alla sådana effekter och följder kan inte förutses i en arbetsbeskrivning. Det är effekter bortom själva uppgiften som sådan. Att relatera sig till sådana (tänkbara, hypotetiska) situationer och händelser tycks vara en fråga om ansvar.

I detta förebyggande av negativa följder ingår således dels ett moment av att kunna *förutse följderna* – något som torde ha med en kombination av uppmärksamhet och kompetens att göra. Men det ingår också ett kreativt moment – att föreslå alternativa sätt som förebygger de negativa effekterna som man kan förutse (riskerna av).

En annan aspekt som ryms i exemplet ovan är graderingen mellan uppsåtlig oansvarighet (att "strunta i") respektive vårdslöshet eller senilitet. Dvs man gör här en moralisk bedömning av hur allvarlig oansvarigheten är med hänsyn till arbetstagarens uppsåt. Detta är en mycket central aspekt i juridiska sammanhang<sup>67</sup>. Inom den klassiska moralfilosofin görs också en liknande uppdelning<sup>68</sup>.

-----  
<sup>67</sup> Det juridiska ansvarsbegreppet kommer att behandlas i separat rapport i samband med en genomgång av olika samhällsvetenskapliga diskurser när det gäller ansvarsbegreppet.

<sup>68</sup> Ibid.

### ***Historien om hur han fixa soporna på onsdag eftersom han skulle ha semester på torsdagen***

En av fastighetsskötarna berättade att han skulle ha semester på torsdagen. I hans ställe skulle det komma en vikarie. Torsdagarna är den dag när sophämtningen sker. Det innebär i det här aktuella området att fastighetsskötaren tar sin minitraktor och kör runt i området och hämtar soporna från ett dussintal olika soprum som finns i anslutning till de enskilda trapphusen och samlar ihop dem så att den stora sophämtningsbilen kan hämta alla soporna i hela området på ett enda ställe.

*IP: ...man ska känna ansvar för de man håller på med. Ja... det var ju det då att ... om man som jag då tog ledigt på torsdagen så fixade jag sopor och annat på onsdagen så att jag... ja, jag struntade inte i det... utan jag kände att "jag grejar det"... va... jag känner det att jag har greppet över det – och sen så kan jag lämna över det till nån annan som kan ta vid... men jag har i alla fall röjt vägen för den i alla fall. Det kanske är att känna ansvar. Jag vet inte...*

*I:... du har alltså gett vikarien en mer rimlig uppgift, är det så du menar?*

*IP: Mmm...*

*I: Den hade inte klarat av det (dvs att fixa soporna) själv?*

*IP: Jo, det hade han kanske gjort. Men han kanske hade fått krångla. Jag struntar inte i det så att säga utan jag.. ja....(paus och slår ur med armarna)*

*I: Du ser till att det flyter...?*

*IP: Ja, förhoppningsvis gör jag det...*

Detta exempel handlar även om konsekvenserna av det egna handlandet, men skiljer sig delvis från tidigare. De tidigare exemplen har antingen inneburit att hyresgästen/kunden eller möjligen allmänheten (som kan halka på trottoaren) drabbas av en negativ konsekvens eller att företaget drabbas av en extrautgift. Det här exemplet riktar sig i stället mot en kollega (vikarie). Den negativa konsekvensen som ska undvikas är att kollegan ska försättas i vad den här personen bedömer som en orimligt svår situation. Handlandet i det här exemplet skulle lika väl kunna karakteriseras som "hänsynstagande". Men det stämmer också med tidigare kriterier, dvs att kunna se bortom den egna handlingen och förutse konsekvenserna av sitt handlande samt att agera eller korrigera det egna handlandet så att andra inte blir lidande och att negativa konsekvenser undviks.

## **Om en läckande duschkran, ett trasigt kylskåp och om prioriteringar**

Ett annat exempel på ansvar berättas av en arbetsledare. En vaktmästare är på väg att fixa en reparation och stöter samman med en hyresgäst som klagar över en läckande duschkran.

*...att kunna bedöma då...om man nu står där...och har en felanmälan i näven och det står ett jobb som ska utföras där och sen i samma sekund så kommer en hyresgäst och begär någonting. Att då kunna bedöma vilket som är lämpligast att jag tar först ...det har lite med ansvar att göra ... eller inte lite...det har med ansvar att göra, tycker jag. För annars så blir det ... Ja, om man inte har det där ansvaret så gör man kanske det som är roligast först bara. Man kanske till och med skiter i det andra. Utan man bör veta varför man är här då över huvud taget och vem man jobbar för. Och då tänker jag inte på arbetsgivaren utan på hyresgästen.*

Ansvar blir i det här fallet liktydigt med att göra prioriteringar som man står för utifrån andra kriterier än att man tyckte det var roligast. Arbetsledaren tycks förutsätta att detta skulle vara prioriteringsgrunden om ansvar saknas – en attityd som i sig ger anledning till eftertanke.

Men vad händer om man helt enkelt har olika prioriteringsgrunder? Om en person (arbetsledare eller kund) anser att fastighetsskötaren borde gjort en annan prioritering, medan fastighetsskötaren själv anser att det var den riktiga? Om man ser ansvar som en fråga om "att svara" varför man gjort på ett visst sätt blir det mer en fråga om att göra medvetna prioriteringar som man kan stå för och svara gentemot den som undrar över varför man handlat som man gjort. Den problematik som uppstår i samband med att man ska svara för att man gjort rätt och vems rätt det handlar om tas upp i ett kommande kapitel.

En fastighetsskötare berättar ett exempel på en prioritering som i det här fallet ter sig naturlig. Den handlar om att se till att minska framtida negativa konsekvenser. Fastighetsskötaren berättar att en hyresgäst kom en fredagseftermiddag och talade om att ett kylskåp var trasigt. Själv var han på väg att utföra andra reparationer som han planerat. Att överge dessa andra planerade reparationer tedde sig självklart

*IP:...för ett kylskåp det klarar man sig ju inte utan under helgen...det var dessutom en långhelg...men en del andra saker är kanske inte lika viktigt att det sker med en gång.*

Prioriteringen i det här fallet var enkel att göra. Andra prioriteringar kan vara svårare – och meningarna om de är riktiga kan skilja sig åt. Så berättar återigen arbetsledaren som exempel

på bristande ansvar en historia om en som han anser felaktig prioritering:

*I: Att kunna någonting utöver reglerna ... är det så du menar?*

*IP: Ja, just det. Så man inte bara läser att "det här står inte med i papperena... det skiter jag i att... är man då på väg att fika och stöter ihop med en hyresgäst så kan man väl ta fem minuter för att prata i stället för att säga "nej jag har inte tid, för jag ska gå och fika" exempelvis... Jag säger det som ett exempel, för jag hörde det häromdagen...*

Jag är relativt övertygad om att det finns de som anser att man inte helt obetingat ska prioritera samtal med hyresgäster framför att ta den avtalsenliga kafferasten. Om man inte anser det – är det då fråga om bristande ansvar eller om olika prioriteringar? Olika sätt att se på den här typen av situationer och på prioriteringar tas upp mer i följande kapitel.

## 6.4. Sammanfattning

Begreppet ansvar fungerar som en samlingsbeteckning för olika arbetsuppgifter. Som sådant kan man dels se begreppet "detta är mitt ansvar" som en förkortning för "detta är allt det som jag ska göra," dvs en form av koncentration av en mer eller mindre oändligt lång lista som kan göras upp på olika detaljeringsnivåer och struktureras på varierande sätt. Men detta är bara en aspekt på samlingsbeteckningen – för samtidigt som det är en förkortningsbeteckning rymmer själva förkortningen en kvalitativ metamorfos som innebär att arbetstagarna ser på arbetet på ett delvis annorlunda sätt än när de inte har ansvar. Relationen mellan arbetstagare och arbetsuppgift kan karakteriseras som en helhetssyn vilket i sin tur innebär att man definierar tillkommande eller icke nämnda arbetsuppgifter som ligger i linje med de angivna på ett positivt sätt. Vidare kopplas ansvar till ett perspektiv där man distanserar sig och inte enbart ser arbetsuppgifterna utifrån sitt eget personliga perspektiv utan även tar in konsekvenserna för andra – tex för arbetskamrater, kunder och allmänhet. Att i görligaste mån beakta och minimera negativa sådana konsekvenser verkar rymmas i ansvarsbegreppet, som därmed får ett kreativt moment, eftersom det gäller att hitta på lösningar som i görligaste mån stämmer med så många perspektiv som möjligt.

## 7. ANSVAR SOM ETT SÄTT ATT DEFINIERA SIN EGEN YRKESIDENTITET

I förra kapitlet gavs exempel på föreställningar om ansvar som hängde samman med ett sätt att se på det arbete som man var anställd för att utföra.

Begreppet ansvar verkade emellertid dessutom vara kopplat till ett sätt att se på, eller konstruera, det egna jaget och den egna yrkesidentiteten. I det här kapitlet ges exempel på historier, uttalanden och handlingar som berör och illustrerar mer emotionella och upplevelsemässiga aspekter som kopplas till ansvarsbegreppet.

De olika historierna och uttalandena kan sorterats under följande teman, vilka behandlas i den följande texten:

- Identitet ("mitt" område) och engagemang ("att bry sig", "inte strunta i")
- Stolthet och glädje
- Status och erkänsla
- Civilkurage, mod och moral
- Förtroende ("lita på")

Det är emellertid inte fråga om ett antal separata aspekter. Det handlar mer om ett sammanvävt fenomen, en ny attityd eller relation mellan fastighetsskötaren och arbetet – ett nytt sätt att konstruera synen på sig själv och sin yrkesidentitet om man så vill.

### 7.1. Ansvar som identitet och engagemang

Alla fastighetsskötare talade med självklarhet om "mitt område". Ingen enda använde tex uttrycket "det område jag jobbar i". Känslan av identitet med området förstärktes av att de ofta använde uttrycket "mitt eget område" (författrens betoning).

Identiteten med området visade sig inte bara i det sätt på vilket man talade om området som "sitt eget", utan också i sättet att visa mig runt i området. Jag fick ofta känslan av att man visade runt mig i området på samma sätt som man skulle visat runt mig i den



egna trädgården och det egna huset<sup>69</sup>. Man var stolt eller bad om ursäkt på samma sätt som man troligen skulle gjort om jag hälsat på hemma hos dem själva. Man visade rabatter och planer på förändringar som om man visade runt mig i den egna trädgården. Även de få personer som inte visade någon stolthet, och som hade fått vissa klagomål på sig när det gällde utförandet, visade samma nära koppling och identitet. I dessa fall tog det sig emellertid uttryck i en närmast förtvivlad attityd över svårigheterna att få det så fint som de önskade ha det för att vilja eller kunna identifiera sig med området med stolthet (en attityd som framkom efter en tids samvaro).

Några av de citat från de inspelade samtalen som illustrerar identiteten med området hos fyra olika fastighetsskötare var:

*Det är ju samma med området nu...att allt ska fungera...Det är ju ens eget revir då som man ska... (sköta om).*

*När det är ens eget område, då vill man ju ha puts. Så gott det går.*

*(berättar om hur det var förr) Då kände man sig ju liksom bara ...som en liten figur som gick omkring och gjorde lite små saker ... man brydde sig inte liksom på samma sätt (som nu när det är ens eget).*

*Nu ser vi själva alla fel. Sen har man ju sitt område... så du får åka runt och titta helt enkelt om det är...är något fel så...Nog känner jag ett ansvar för mina hus. Om jag har nånting som jag har missat, då känner jag ju på mig att det där måste jag ju göra. Det är ju ... det ligger på mitt så det vet jag ju att det skulle jag ju ha gjort, men det har ju inte hunne. Då ligger det där och klämmer på hela tiden.*

Flera fastighetsskötare berättar spontant om hur de brukar gå runt i området och kontrollera att allt är som det ska, och då eventuellt också fundera över vilka förbättringar som skulle kunna åstadkommas. Att kontrollera om det finns några fel och brister som behöver åtgärdas har tidigare tillhört arbetsledningens arbetsuppgifter. I och med att fastighetsskötaren fått totalansvar åligger det fastighetsskötaren att själv se till området och åtgärda eller anmäla brister av olika slag.

-----  
<sup>69</sup> Jfr Garfinkel (1967) som ber studenterna uppträda i olika roller. Jag ändrade inte min egen roll, men försökte att reflektera över vilken roll jag tilldelades och vilken roll de verkade tilldela sig själva genom sitt sätt att ta hand om mig.

### ***När det är ens eget område då vill man ju ha puts"***

Det var uppenbart att identiteten med området ledde till ett ökat engagemang och önskan att ha det fint, att man ville kunna visa upp något som kunde kopplas samman med en själv med stolthet och glädje.

Nedan följer ett utdrag från ett samtal med två fastighets-skötare om vad som menas med att ha ansvar. Förutom kopplingen till identitet exemplifierar samtalet också de känslor av stolthet och glädje som oftast (men inte alltid) var intimt förknippade med identiteten. Historien hänger också samman med "att kunna bestämma själv" med "att uppmärksammas av ledning eller kunder/hyresgäster" och illustrerar därigenom de känslomässiga kopplingarnas komplexitet:

*IP1 (=intervjuperson nr 1): Det är väl det att man bryr sig ju inte om man inte har nåt ansvar... Det är ju det.*

*(tystnad)*

*IP1: Ja, det är bra med ansvar.*

*I: Ja, ni tyckte båda två att det blivit stor skillnad i och med omorganisationen? Att ni känner mer ansvar nu båda två?*

*IP1: Mmmm*

*IP2: Helt klart.*

*IP1: Javisst, det... Ja, jag började ju städa förut, när jag var arbetslös. Och det var ju en väldig skillnad. Då brydde man sig ju inte om det vart rent eller inte. Men det gör man ju nu.*

*I: (skrattar) Så även själva städningen är annorlunda nu när du har ansvar för den?*

*IP1: (förnärmat och mycket bestämt) Javisst! Nu är man ju inne och pillar i varje litet hörn. Om nån hyresgäst påpekar så...*

*I: Men det kunde du ju göra tidigare också!*

*IP1: (med naturlig självklar röst) Men då brydde man sig inte lika mycket!*

*I: Vad är det som gjort att du bryr dig så mycket mer nu?*

*IP1: (skrattar). Jag vet inte. Det är väl mitt eget område som jag ska hålla snyggt på...*

*IP2: ...du vet innan omorganisationen då hade vi ju ...ett jätteområde att sköta om. Och sen var det en städerska på området. Och sen en reparatör och såna där. Och så firmor som gjorde sitt jobb. Då kände man sig liksom bara...som en liten figur som gick omkring och gjorde lite saker...Då brydde man sig inte på samma sätt som nu.*

Det finns uppenbart en stark känslomässig koppling mellan fastighetsskötarna och det egna området. Det finns en identitet

visavi området och ett engagemang som inte tycks ha funnits tidigare, trots att man i viss mån utfört ungefär samma arbetssuppgifter. På frågan varför han inte kunde komma med förslag till förbättringar i den tidigare situationen svarar han "det är väl det att det är mitt eget område" dvs en koppling till den nya identiteten med området. Det verkar som om identiteten gör att man både får ökad drivkraft att göra det fint ("man vill ha puts") och tycker att det är roligare att åstadkomma det.

Ytterligare ett längre citat från samma samtalsintervju förstärker dessa tendenser:

*IP: Det är ju verkligen upp till en själv. Alltså det finns ingen annan på området som...(tyst) som kan se det bättre än jag då. (högt) Det är jag som kan det. Man kan ju göra en drive då ute på området ibland liksom och se så man grejar det då och antecknar ner att "å det vill jag ha gjort å". Och så .. Man får det. Det känns skönt liksom. Det är jag som har bestämt att "så här ska det va". Sen efteråt när man ser att det blir fint (mycket stolthet i rösten) ... och när hyresgäster kommer fram och säger "oh så fint" ...ja, det kan ju vara några nya buskar eller nån ny färg eller nåt trapphus eller nånting som blivit uppreparerat som gått åt... och det hade ju inte blivit av om man inte brytt sig liksom. Det känns bra.*

*I: Vad är skillnaden mot förr? Egentligen kunde du väl göra en del av de här sakerna innan också. Vad är det som hänt?*

*IP: Ja, jag vet inte riktigt... Det är väl det att man känner att man åtminstone har ett yrke. Förut då tycke man att ... ja, man gick nästan å jobba och vänta på att en ska byta till nå annat. Man kanske inte brydde sig så mycket...ja, jag tror det är därför. För egentligen ...ja, man hade ju mycke mer tid över förr ...å göra saker och ting. Men ändå så får man nästan mer gjort idag - fast man har mindre tid (skratt).*

*I: Det är intressant*

*IP: Ja, det är konstigt på något vis...*

*I:...och det har med ansvar att göra?*

*IP: (eftertänksamt efter paus) ja, jag tror det. Jo, ...man bryr sig mer.*

*I: (efter en stunds tystnad) Det låter som om det är ett annat sätt att tänka och se på ditt område.*

*IP: (tydligt instämmande) Jaa... det är det.*

Utdragen ovan visar på personer med stolthet och glädje visavi sin arbetssituation – en stolthet och glädje som de själva på ett relativt diffust sätt kopplar till den ändrade arbetssituationen och det ökade ansvarstagandet. Citaten tyder emellertid på att aspekten "att själv kunna bestämma" och "själva svara för" är de centrala aspekterna i den glädje som det nya ansvaret innebär. Det

är emellertid troligt att den nya status som dessutom tillkommit också påverkar glädjen.

## 7.2. Ansvar som stolthet och glädje

Hos flertalet fastighetsskötare jag träffade fanns en kombinerad yrkesstolthet och arbetsglädje som visade sig både i det allmänna uppträdandet och röstläget när man visade mig runt, och i de berättelser jag fick ta del av.

För en del var kopplingen mellan ansvar och glädje intimt förknippad och självklar. Så här säger man vid en diskussion kring ett kaffebord om vad som menas med att ha ansvar för området:

*IP1: Det är rätt knepigt...Om man har ett ansvar, då är det ju roligare att arbeta också, det är väl det första jag tänker på.*

*I: Vad har du ansvar för?*

*IP1: Jaa ... Att mitt område sköts som det ska göras.*

*IP2 (bryter in): Man är tillfreds med sig själv och det man har gjort, då.*

*IP1: Det är ju roligare att jobba under ansvar*

*Flera röster i bakgrunden: Jaa*

För en del av de kvinnliga fastighetsskötarna innebar omorganisationen nästan helt nya arbetsuppgifter. Från att ha sysslat enbart med städning fick hon nya arbetsuppgifter som både var mer omväxlande och hade högre status inom företaget. Det är naturligt att hon tycker att det nya arbetet och den nya situationen med ökat ansvarstagande och mer omväxlande arbetsuppgifter ter sig mycket roligare än den tidigare. Men det är inte bara denna situation som avses. Citaten ovan kommer inte från den gruppen, utan från personer som även tidigare varit fastighetsskötare och vars tidigare arbetsuppgifter inte varit helt väsensskilda från de nuvarande.

En skillnad man nämnder är att man nu "har mer att säga till om", att man får "sköta sig själv" och har frihet att lägga upp arbetet som man vill. Att en sådan ökad makt ter sig positiv är också lätt att förstå.

Men också egenskaper som kanske inte alltid brukar associeras med glädje nämns. Under ett kaffesamtal med en handfull fastighetsskötare talar man ganska samstämmigt om ökat ansvar som identiskt både med ökad glädje och med ökade

krav – det är mer krav och det är roligare med ansvar. De två begreppen tycks gå ihop, åtminstone för en del personer.

*IP1: Om man har ett ansvar, då är det ju roligare att arbeta också, det är väl det första jag tänker på.*

*I: Vad har du ansvar för?*

*IP1: Att mitt område sköts som det ska göras .*

*IP2: Jamen om man inte har ansvar då är väl allting slapp. Då har man ju inga krav på sig heller. Ett ansvar, det är väl liktydigt med ett krav också. På sig själv och gentemot andra också.*

*I: Om du beskriver en person som har lite ansvar ... vad kan du använda för andra ord om du ska beskriva den personen?*

*IP2: Jaa, han bryr sig inte om det, låter det vara och det får se ut hur det vill.*

*I: Får jag fråga dig – vad är ansvar för dig?*

*IP3: Ansvar? ... kanske att man känner ännu mera press på sig att man ska utföra någonting då... på ett speciellt sätt... Känner man inte det trycket – då blir det inte lika bra gjort då... (axelryckning) Jaa, jag vet inte.*

*IP1: Det är alltid roligare att jobba under ansvar.*

*Flera i bakgrunden: Jaa*

*IP3: Ibland har det ju varit så att det har inte varit särskilt stort ansvar inom företaget ... det har gått vind för våg ... och det påverkar ju alla andra också.*

*I: Det är press och krav men det är samtidigt roligt (blir avbruten av en kombination av hummanden och klara ja och javisst i bakgrunden)...roligare att jobba under det.*

*IP3: Jovisst är det det. Man känner att nån annan då, att arbetsgivaren och att hyresgästerna bryr sig .*

Ansvar är motsatsen till ligkiltighet och låt-gå-attityd, och därför är det roligare med ansvar även om det samtidigt innebär ökad press i själva arbetssituationen. Precis samma arbetsuppgift (att städa trappan) blir roligare med den kombination av kravställande och uppmärksamhet som eget ansvar innebär.

Alla ansåg dock inte att arbetet blivit roligare efter omorganisationen och det ökade ansvarstagandet. I en enkät som genomfördes i samband med utvärdering av omorganisationen och utbildningssatsningen som genomfördes för att klara av den svårade omkring en sjättdel av fastighetsskötarna att de tog avstånd helt eller delvis från påståendet att jobbet blivit roligare efter omorganisationen.<sup>70</sup> De som inte ansåg att det blivit bättre efter

-----  
<sup>70</sup> Se Johansson (1992)

omorganisationen – hur såg de på situationen och vilket samband mellan ansvar och glädje verkade finnas i deras föreställning?

I stort sett kan de negativa attityderna kopplas till tre olika fenomen:

- städningen
- pressen
- kamratskapet

Samtliga tre fenomen visade sig ha en intressant och komplex relation till det ökade ansvarstagandet.

### **Städningen**

Förhållningssättet till städningen var komplext och städningen var ofta föremål för kommentarer. Jag fascinerades av möten både med de högljudda, de lågmälda och de tysta tankemönstren och föreställningarna om hur verkligheten är respektive borde vara när det gällde städningen.

Med städningen förhöll det sig så att i genomsnitt 20-30% av de samlade fastighetsskötarpuppgifterna enligt den nya organisationen beräknades utgöras av trappstädning. Hur många timmar man ägnar och hur ofta man städar är delvis upp till den enskilde fastighetsskötaren att avgöra – det viktiga är att det ska vara rent och snyggt i trapporna. Till grund för utformningen av ansvarsområden ligger dock en beräkning av hur lång tid olika arbetsmoment är beräknade att ta enligt KAB:s schablonberäkningar<sup>71</sup> med vissa lokala modifieringar mot bakgrund av erfarenheter från husens skick och befolkningssammansättning. Hur stor del av tiden som trappstädningen var beräknad att ta för den enskilda fastighetsskötaren varierade. Områden med stora trädgårdar och ett äldre fastighetsbestånd med behov av mycket inomhusreparationer kunde ha förhållandevis få trappuppgångar inom ett fastighetsskötareområde och därmed kräva mindre antal timmars städning per vecka. Höghusområden med hiss kräver inte heller så många timmars trappstädning eftersom hissplan med flera lägenheter går förhållandevis fort att städa och själva utrymningstrappan inte behöver städas så ofta. Inom företaget hade man emellertid bestämt att ingen fastighetsskötare skulle behöva städa mer än 3 timmar per dag.

-----  
<sup>71</sup> KAB Företagsservice AB är en branschorganisation som ger ut detaljerade beräkningsunderlag för hur lång tid 400 olika arbetsuppgifter i löpande förvaltning och administration normalt sett bör ta.

Detta var en överenskommelse baserad både på de tidigare arbetsskadorna som lätt uppstår vid alltför många timmars städning per dag och på en önskan att inte låta städuppgifterna bli de dominerande uppgifterna för fastighetsskötarna. De fastighetsskötare som hade områden där det beräknades behövas mer än 3 timmars trappstädning per dag fick därför särskild städhjälp som befriade dem från delar av städningen i det egna området.

För några av fastighetsskötarna var den tillkommande städningen en stor del av den konkreta förändringen i arbetsuppgifter gentemot tidigare. En del av de som redan innan omorganisationen varit fastighetsskötare hade ungefär samma arbetsuppgifter som tidigare – med undantag av tillkommande städning och extra reparationer samt att området då var större. (Reparationer tillhör idag arbetsuppgifter som *ska* utföras, medan en del reparationer tidigare kunde utföras som en frivillig möjlighet. Dvs den som hade tid och lust att utföra reparationer hindrades inte – med undantag av elektriska åtgärder – men den som inte ville eller hann klandrades inte heller. Detta innebar att fastighetsskötarna tidigare hade utfört reparationer i mycket varierande utsträckning.)

Synen på städningen varierade starkt, och vissa synsätt var uppenbarligen mer synliga och socialt accepterade än andra. Eftersom synen på städningen hade uppenbar koppling till kvinnliga och manliga föreställningar (men däremot inte alltid till kvinnor respektive män) väljer jag att konstruera 3 olika typfigurer för att illustrera de synsätt jag mötte.:

### ***"...om det inte vore för städningen så"***

Den första kallar jag för Anders, för i detta fallet var det alltid en han. Han deklarerade klart och tydligt sin uppfattning så fort jag träffade honom och frågade vad han tyckte om sitt jobb. "Om det inte vore för städningen så..." var hans omedelbara svar. Städningen verkade inta en framträdande och inte särskilt trevlig plats i hans tankesfär. Han var inte särskilt positivt inställd till den nya situationen med ändrade arbetsuppgifter och ökat ansvar, eftersom han tyckte att skillnaden i stort sett bara var en fråga om tillkommande städning. "Det är ju inte roligare nu eftersom städningen tillkommit" var svaret när jag frågade honom om han, i likhet med de tidigare beskrivna kollegorna, tyckte det var roligare att jobba nu när de hade ökat ansvar. Anders uttalanden gjordes oftast med bastant stämma och eftertryck, som om det var uppenbara självklarheter, jag fick

mig till livs. Förmodligen förväntade han sig att jag – och troligen alla andra – skulle inse att arbetet rimligen inte var roligare nu när städningen tillkommit. "Det är väl ingen ökad status att städa" sa han i en ton av indignation. När jag pratade med Anders fick jag alltid uppfattningen att omorganisationen för honom i stort sett bara betytt att "städningen tillkommit" – och städningen var inte särskilt populär. Den var ett kvinnögöra som han helst inte ville syssla med. Det verkade nästan som om han tyckte det var lite förnedrande att associeras med städredskap i sina nävar. Hemma brukade han inte syssla med sådant. Och dessutom var det tråkigt. Så tråkigt att han konstant sköt upp det så långt det gick. Tills han mot slutet av veckan ansåg det ofrånkomligt att ge sig i kast med den otrevliga uppgiften och därför med ett inre svärande ägnade delar av torsdagen och hela fredagen åt städning – väl medveten om att detta i princip ej var tillåtet eller tillrädligt eftersom han då ansträngde ryggen onödigt mycket. De övriga delarna av veckan verkade städningen finnas närvarande som en ständigt undanskjuten börda, något tråkigt att tvingas ta sig an förr eller senare – men som ständigt sköts upp till "senare". Ingen annan grupp verkade fokusera städningen så mycket som Anders och hans kompisar. Anders var den som talade högst, mest ironiskt och välartikulerat om städningen. Hans retorik var slående och inte lätt att svara emot – vilket innebar att han mera sällan blev emotsagd i diskussioner med flera personer närvarande. Hans konstateranden var inte upplagda för samtal och diskussion, utan hade mer karaktär av "självklarheter" som påpekades. De indignerade påståendena gjordes på sådant sätt att man som lyssnare först förväntade sig att alla normalt tänkande människor borde tänka så. För Anders verkade städningen vara liktydig med en uppenbar deklassering.

När jag först mötte dessa synpunkter kände jag mig tveksam. Var de positiva uttalandena om ansvar jag tidigare hört bara en myt? Eller...? Hur skulle Anders synpunkter tolkas? På vägen mot möjliga svar upptäckte jag att indignationen över städningen emellertid inte var allmängods. Den delades inte av alla, inte ens av alla män.

### *"nej städningen... den är väl inte så farlig..."*

Frågan om städningens deklassering av arbetet visade sig inte alls vara självklar och uppenbar, utan snarare komplex.

Min andra konstruerade typfigur kallar jag för Pia-Per, för här rörde det sig både om män och kvinnor. Pia-Per var Anders motsats. Vid samtal med Pia-Per glömde man ofta bort att det



ingick städning i jobbet. När jag frågade om städningen så fick jag ofta svaret "nej... städningen den är väl inte så farlig. Den gör mig inte så mycket... Den klarar jag av på några timmar på morgonen". Jag fick känslan av att hon/han tyckte det var ett ganska skönt sätt att starta morgonen på. Städningen blev ett slags inledning på dagen som inte krävde något tankearbete och genom vilket man sakta kunde vakna upp. Till skillnad mot Anders, som alltid lyckades föra in samtalet på städningen, talade Pia-Per själv mera sällan om själva städningen. Det verkade som om den fanns som en självklarhet i bakgrunden, och inte som något fokus. Ibland kunde Pia-Per säga att det kändes skönt att se att det blev snyggt. Ja, städningen var nog för Pia-Per mer sammankopplad med stolthet än med den indignation och förnedring som Anders verkade koppla den till – kanske inte stolthet över själva arbetet, men över resultatet. Ibland berättade Pia-Per om hyresgästernas uppskattningar. Nej städningen var inget problem för Pia-Per. Det var något man gjorde. Något som sällan sköts upp. Som sällan stod i fokus. Som kunde utföras med viss variation, men som framför allt stod i bakgrunden i deras tankar. De tänkte på annat och talade om annat; om ansvaret och om förbättringar av olika slag som de funderade över när det gällde området.

***"den som tycker om att städa är väl inte riktigt klok  
– men det gäller ju att fördela det tråkiga rättvist"***

Den tredje typfiguren kallar jag för Anna-Marie, för i det här fallet var det alltid en kvinna. Anna-Marie tyckte inte alls att det var roligt att städa. "Den människa är väl inte klok som tycker det är roligt att städa", deklarerade hon frankt (dock utan det självklara anspråk på att detta var den enda sanningen som Anders hade i sina uttalanden). Nej det var inte för att det var roligt som hon städade utan för att "det gäller att fördela det tråkiga rättvist". Så gjorde man hemma och så borde man rimligen göra i arbetslivet också. Det var Anna-Maries bestämda uppfattning. Ett par timmars städning på morgonen – inte världens roligaste, men lika nödvändigt som en del annat i livet som heller inte alltid är så roligt. "Och efteråt känns det ju skönt", menade hon. Inriktningen på resultatet och hur den sköna känslan efteråt, när man har gjort det tråkiga klart, verkade vara det som Anna-Marie hade i fokus .

## Pressen

En annan orsak till att några inte kopplade samman ansvar med glädje var att *de upplevde ökad press i jobbet*. En sak var alla överens om – omorganisationen hade inneburit att man hade "mer att göra". Tidigare kunde det finnas utrymme för pauser och viss ledig tid mellan olika arbetsuppgifter, men så var sällan fallet numera. Men om man var överens om att arbetsbelastningen ökat så var attityderna till denna förändring delade. En del upplevde de ökade kraven och pressen som något positivt och utmanande. De tyckte att det var roligt att ha mer att göra. Andra upplevde emellertid den ökade arbetsbelastningen stressande.

Såvitt jag förstår förhöll det sig enligt följande. Innan man hade eget ansvar för ett område gjorde man de speciella arbetsuppgifter man enskilt eller i grupp blev tillsagd att göra. När man blev färdig med en sak, fortsatte man med nästa. Arbetskraften gjorde det den blev tillsagd att göra. Den normativa överblicken – dvs vad som för tillfället borde göras och hur många personer som skulle avdelas för att utföra de aktuella uppgifterna – var arbetsledningens sak att avgöra och svara för. Det var detta som utgjorde arbetsledarens arbetsuppgifter och "ansvar". Om kunden, dvs hyresgästen upplevde missnöje med att fastighetsskötseln inte var av tillräcklig kvalitet (och sådana klagomål fick man enligt uppgift ofta) drabbade detta arbetsledningen och inte den enskilde fastighetsskötaren.

Med det ökade ansvarstagandet för fastighetsskötarna själva blev situationen annorlunda. Nu blev det fastighetsskötarens egen sak att leda och fördela det egna arbetet – normalt sett utan någon annan att delegera det till. Arbetsledningen hade delegerats till arbetarna själva och den egna arbetstiden var den begränsade resurs man hade till förfogande. Genom att använda begreppet ansvar och genom att knyta detta ansvar till ett geografiskt avgränsat och därmed synbart område, kunde den enskilde arbetaren och inte arbetsledningen ställas till svars när kvaliteten på fastighetsskötseln inte fungerade. (Visserligen hade klagomålen från kunderna minskat betydligt – men de förekom i vissa fall.) Fastighetsskötaren var dels identifierbar på ett helt annat sätt än tidigare då man arbetade i grupp och "kunde skylla på varandra" dels stod det i det nya anställningskontraktet inskrivet att han eller hon skulle ha "totalansvar över området". Nu fanns det inte längre någon att skylla på, om skötseln inte fungerade.

Utöver delegeringen av arbetsledningen till arbetarna själva följdes omorganisationen dessutom av en viss ökad arbetsmängd – avsikten med förändringen var ju inte att bedriva filantropi, utan att öka företagets effektivitet. Att en sådan effektivitetsökning var möjlig ansåg emellertid de flesta. Det hade enligt samstämmiga uppgifter tidigare "funnits en hel del tid över" då man inte var fullt sysselsatt.

Hur hanterade fastighetsskötarna då den ökade arbetsmängden och den egna arbetsledningen av det löpande arbetet? Det var i detta hanterande jag uppmärksammade olika handlingsmönster, mönster som verkade vara en kombination av tanke- och handlingsmönster och som hade en stark koppling till begreppet ansvar. Åter väljer jag att illustrera skillnaderna med hjälp av två olika konstruerade typfigurer:

### ***Det har inte blivit roligare eftersom det blivit ökad press i jobbet***

Så tyckte den första typfiguren, som jag kallar för Kalle, eftersom jag inte mötte några kvinnor som klagade på detta sätt. Kalle ansåg att arbetsbelastningen hade blivit alldeles för hög efter omorganisationen. "Man hinner inte fast man jobbar häcken av sig" tyckte han och visade upp en mer eller mindre desperat attityd när jag följt honom ett tag. Han kunde inte se hur det skulle gå att hinna att göra alla de saker som han både enligt sina egna och arbetsledningens normer *borde* klara av för att området skulle kunna kallas välskött. Trapporna måste städas en gång i veckan förklarade han – för att vänta ytterligare en vecka och ta dem var 14:e dag blir för lång tid. Då riskerade han klagomål, ansåg han. Och att "dra över lite enklare" någon gång då och då för att vinna tid var enligt hans mening inte heller någon större idé, för man måste ändå upp och gå igenom varje trappa. Att ta det lite hafsigare i stället för att göra det ordentligt trodde han inte skulle innebära någon större tidsskillnad. Han visade mig rabatter som enligt min mening inte var särskilt illa skötta (jag har sett betydligt värre). Men både han själv, arbetsledningen och kunderna/hyresgästerna var i det här fallet överens om att så borde det inte se ut. Att ta kunderna/hyresgästerna till hjälp i trädgårdsarbetet kunde han inte tänka sig. Eftersom han inte klarade av att uppfylla de förväntade normerna (som man i det här fallet var överens om) så uppstod inte heller den glädje som jag tidigare refererat till. Kalle pendlade i stället mellan ilska, desperation och uppgivenhet. Han klarade inte av situationen – åt-

minstone inte på ett sådant sätt att inblandade aktörer (han själv, arbetsledningen och kunderna) var nöjda. "Visst är det för mycket att göra?" frågade Kalle mig lakoniskt i hopp om att jag insett detta för honom uppenbara faktum, sedan jag följt med på området och sett vad som gjordes och behövde göras. Jag kunde bara svara att jag kunde se hans förtvivlan och svårighet att klara av, men att jag saknade underlag för att bedöma om det var möjligt att klara av samma uppgifter om man hanterade dem på något annat sätt.

Hur skulle man kunna klara det? Kalle och hans gelikar följde såvitt jag kunde se det alla "normalinstruktioner". Ändå hann de inte. Samtidigt fanns andra som både hann och var nöjda. Vari låg skillnaden? Hade Kalle och hans kompisar fått områden som var större eller mer arbetsamma tex genom en annan social belastning (att vara fastighetsskötare i ett mer barnrikt område eller i ett område med missbrukare som kräker i trapporna är tex mer krävande). Kalle hade inte fler trappuppgångar, större antal rabatter eller mer krävande kunder än en del andra som inte upplevde problem att hinna med. Hur gjorde de som hann med – och hade det något med ansvar att göra? Det visade det sig ha.

### *Det är väl ingen större svårighet*

Den andra konstruerade typfiguren kallar jag för Mia-Martin, eftersom den grupp jag nu vill skildra består av såväl kvinnor som män. Mia-Martin hade inga större svårigheter att hinna med vad som skulle göras. Ibland klarade hon/han av att göra en del extra som hon ansåg angeläget för att hålla området i gott skick eller t o m förbättra det. Det visade sig att Mia-Martin klarade detta genom att både hålla sig till och tänja på reglerna om hur området skulle skötas. Egentligen var det inget speciellt märkvärdigt. Mia-Martin gjorde som väl de flesta brukar göra när de håller ordning på hemmet. När vädret omöjliggjorde utomhusarbeten och reparationsanmälningarna var få ägnade Mia-Martin sig åt grundlig rengöring av olika inomhusytor. När vädret och hyresgästerna krävde annat tog hon/han däremot mycket lätt på trappstädningen. För Kalle verkade alternativet vara att antingen städa allt enligt planen en gång i veckan – eller möjligen hoppa över allt en vecka, och det var inte tillfredsställande. Mia-Martin hade emellertid hittat flera olika enkla knep att hantera situationen så att tidsåtgången minskade utan att kvaliteten på resultatet blev märkbart sämre. Mia-Martin städade en del av trapporna (de trappor där det bodde många barn och hundar) lite oftare, andra mer sällan. Mia-Martin städade

olika ofta beroende på vädret. För när det krävs trädgårdsarbete är vädret oftast fint och hyresgästerna drar in mindre smuts än normalt. Då tar Mia-Martin bara sopborsten lite lätt på den eller de första avsatserna, eller de trappor som har särskilt behov (tex om någon har hund i trappan).

Mia-Martin hade alltid fullt upp att göra, men när man följde henne/honom upplevde man aldrig någon stress. Mia-Martin kunde helt enkelt inte förstå att det var några större problem att hinna med – även om det alltid var fullt upp att göra. När man umgicks med Mia-Martin slogs man ofta av att det handlade om ungefär samma förhållningssätt och sätt att lägga upp arbetet som gäller för traditionellt hushållsarbete, där många olika uppgifter ingår som måste hanteras parallellt i en konstant flexibel prioritering och omprioritering. Omöjligheten att följa exakta i förväg uppgjorda planer och samtidigt hinna med oförutsedda händelser gäller i båda fallen.

### ***...en jämförelse mellan Kalle och Mia-Martin***

En av de stora skillnaderna mellan Kalle och Mia-Martin verkade vara att Kalle utgick från normalschemat, som han i tanken kunde tänka sig att slopa en vecka, men där han visste att det i praktiken inte skulle vara tillfredställande. För Mia-Martin verkade tiden vara mer flexibel. Hon valde inte mellan att göra en sak en vecka eller skjuta upp till nästa. Hon kunde tänja och kanske göra en sak var tionde dag. Det var som sagt inget märkvärdigt, men genom sin flexibilitet och sitt eget sätt att bedöma situationen behärskade Mia-Martin sitt arbete så att hon fick tid över. Jag tror dock att de som fungerade som Mia-Martin mera sällan själva var medvetna om vilken förmåga de hade eller att det rörde sig om ett annat sätt att betrakta sitt arbete på.

Det verkar som om den inbyggda arbetsledningen, som det ökade ansvaret innebar, ställde särskilda krav på *disciplin*, men också på ett eget *omdöme* och *flexibilitet*. Ibland både kan och bör man göra mer än vad "normalschemat" säger, och ibland mindre. Ansvar ger möjligheter att lägga till och utföra egna arbetsuppgifter som man anser behöver göras – men för att få tid att göra det måste man också ha förmåga att se hur man kan ta bort en del uppgifter utan att det märks på kvaliteten på det slutliga resultatet. Ett ansvarsfullt handlande verkar i det här fallet kräva att man inte handlar helt enligt regelboken, ty då blir arbetet inte utfört. Det delegerade ledningsansvaret verkar innebära att man ska utnyttja sitt eget omdöme och göra egna bedömningar, att man ska svara inför sig själv och sitt eget

omdöme (samvete) lika mycket som inför arbetsledning och kunder/hyresgäster. Utan dessa egna bedömningar verkade det vara mer eller mindre omöjligt att klara uppgifterna, men med det och en viss flexibilitet verkade det fullt möjligt.

### **Kamratskapet**

Ett tredje skäl till att några ej upplevde det ökade ansvaret positivt var att de kopplade den nya situationen med minskat kamratskap. Det ökade ansvaret för ett eget område innebär ökad självständighet – vilket de flesta uppskattar. Men baksidan av den ökade självständigheten är en ökad ensamhet i arbetssituationen. När man tidigare arbetade i arbetslag kunde man prata och skoja med varandra under tiden man utförde olika uppgifter. Efter omorganisationen hade var och en ett eget område och man arbetade oftast ensam i området och träffades endast under raster och luncher. Några personer saknade detta kamratskap oerhört och kände sig dessutom pressade av att resultatet kollades upp och så entydigt kunde kopplas till dem själva.

De som var kritiskt inställda till den nya situationen och ansåg att det varit bättre tidigare tillhörde alla en grupp som såvitt jag förstod hade haft en stark gruppkänsla och som haft mycket roligt med varandra under tiden man arbetade. Trots de kritiska rösterna beträffande pressen, arbetsglädjen och arbetsledningen fällde man ändå följande yttrande om ansvar:

*... Annars så är det väl både på gott och ont, men det är väl därför ... jag tror man sköter sitt jobb lite bättre om man har lite ansvar...*

För de här personerna verkade situationen med ökat ansvar således representera en ökad effektivitet som hade fått köpa till priset av minskat kamratskap. Men den uppfattningen var som framgått av tidigare ingalunda vare sig allena rådande eller den mest framträdande.

### **7.3. Ansvar som status och erkänsla**

Ansvar förknippades, åtminstone av flertalet, med stolthet och glädje, med erkänsla och förtroende. Det blev därför naturligt att se ansvarstilldelningen som ett lyft i status och erkänsla, något som ytterligare underströks vid samtalet med företagets direktör.

## **Från tjänstehjon till kung och drottning med eget rike**

När jag frågar direktören om hans syn på vad det innebär att fastighetsskötaren ska ha "totalansvar" för ett bostadsområde svarar han på följande sätt:

*IP: (skratt) Vad jag menar med det? ... Jag vill att fastighetsarbetarna ska ha det totala ansvaret över området. Fastighetsskötaren ska så långt som det är möjligt sköta sitt område helt själv. De ska kort uttryckt vara kungar i sitt eget område. Ja, de ska ha totalansvaret...*

*Vad det innebär? Tja, vad har fastighetsskötarna varit för något förut? Jo, de har varit någon form av tjänstehjon som någon annan har styrt vad de ska göra i området. Och denne någon har varit en arbetsledare eller en områdeschef. Och nu säger jag att det egentligen ska vara tvärtom. Det är fastighetsskötaren som ska styra arbetsledaren och områdeschefen...*

*...jag menar de här har sitt område och de vet precis vad de ska göra. De ska sköta det inre, och de ska sköta det yttre och dom ska sköta reparationer och de ska sköta hyresgästkontakter och dom ska ha visst ekonomiskt ansvar för det dom sysslar med. För dom förbrukar ju en massa pengar, även om de inte tänker på det, i form av ..ja, material för att hålla det här igång för en icke föraktlig summa pengar. Det här ska läggas på deras bord. Det här är ditt område, det här är dina arbetsuppgifter. Var så god och lös uppgiften.*

*...sen finns det då ett företag och i det finns det fler resurser än fastighetsskötarna. Det finns några reparatörer, det finns maskinister. Du har områdeschefer. Det finns en hyresenhet. Det finns en administrativ enhet och så vidare va... Vad är vi? Jo ...vi är ju resurser för dom där ute som ska se till att det hela ska fungera. Det är bara så att dom ska ha den hjälp dom behöver av oss.*

*Så jag vill alltså säga så här att "vi är ju till för dom" och inte tvärtom va. Och allihop är vi till för hyresgästerna. Men så har ju inte den här marknaden fungerat tidigare. Jag brukar ibland lite fult säga att dom som är riktigt gamla i de här företagen dom skulle nog helst vilja ha kåkarna och inga hyresgäster va, för hyresgästerna är bara av ondo. Och detta har man ju tutat i fastighetsskötarna också, vilket innebar att dom med stor förkärlek tog sin jädra skruvmejsel och gömde sig i källaren för då var dom oåtkomliga för alla ...och då trodde dom att då fick dom heller ingen kritik. Och om sen hyresgästen kom med kritik mot hur ett område ser ut och vänder sig till områdeschefen så tycker fastighetsskötaren att "det här är inte mitt problem" och när områdeschefen sen går på fastighetsskötaren - då begriper fastighetsskötaren ingenting för han har ju inte det här ansvaret ...eller hon...*

Citatet ovan tilldelar begreppet totalansvar flera olika innebörder:

- Det handlar dels om "en flygfärd i status och erkänsla" (från tjänstehjon till kung och drottning). Från att ha varit lägst i hierarki ska de nu vara tvärtom. De ska vara centrum i organisationen och styra den.
- Citatet tyder också på en ny syn på styrningen av arbetet. Fastighetsskötarna har varit "tjänstehjon som någon annan har styrt". Nu ska de styra och bestämma mer själva – nu ska de bli kungar och "styra själva" säger han. Resten av personalen i företaget ska se till att de får den hjälp de behöver, dvs vara service till fastighetsskötarna "som ska styra arbetsledaren och områdechefen".
- Ovanstående innebär samtidigt att en helt ny uppmärksamhet tilldelas fastighetsskötarna (fastighetsskötarna "har gömt sig nere i källaren" och ska nu upp och synas). Uppmärksamheten är på samma gång kopplad till erkänsla och kravställande. De ska synas i betydelsen våga sig fram och visa sig med stolthet, men också för att kunna nås och ställas krav på.
- Till "kung i eget rike" hör också en identitetskoppling. Kungens bestämmanderätt är både när det gäller bostadsområdet och Svea rike omgärdat med många begränsningar. Men i båda fallen finns en stark symbolisk koppling mellan "det egna" riket och kungen. Denna identitet och det positiva engagemang som oftast hör samman med identitetskopplingen verkar vara en väsentlig aspekt på vad det innebär att ha ansvar över ett område.

#### **7.4. Ansvar som civilkurage, mod och moral**

Jag hörde inte ordet "moral" nämnas under min vistelse i företaget, med det verkar vara vanligt att ansvar kopplas samman med "moral" i betydelsen "att göra vad som är rätt och undvika fel". För en del personer – men ingalunda för alla – verkade denna syn på ansvar vara den dominerande uppfattningen.

Vad som betecknas som "rätt" respektive "fel" handling är emellertid, i likhet med övrigt socialt liv, en fråga om sociala konventioner. Jag har inte intresserat mig för vad som är "de rätta handlingarna" dvs för det normativa beteendet som sådant. I stället har jag intresserat mig för vilka slags föreställningar som finns, hur de är kopplade till begreppet ansvar och vilka erfarenheter och beteenden som verkar ligga till grund för föreställningarna.



## ***Om ansvar som en fråga om civilkurage***

En föreställning om ansvar jag mötte var att det handlar om "att inte smita". Att inte smita verkar vara liktydigt med ett engagemang, med att man bryr sig, att man inte är ligkiltig, utan gör en egen bedömning av vad som "bör göras" – och sedan ser till att verkligen utföra det som bör göras.

Här är några av de uttryck som kan kopplas till denna dimension av ansvarsbegreppet:

### Ansvar innebär:

att inte hoppa över en grej  
att man bryr sig  
att man gör det som ska göras  
att se till att det blir gjort  
att sköta sig  
att inte vara feg  
att inte krypa undan

### ...och står i motsats till:

att fuska över  
att inte ens försöka  
att smita undan  
att inte bry sig  
att skjuta ifrån sig  
att gömma sig  
att strunta i

Uttrycken ovan indikerar flera olika, men närliggande, aspekter på begreppet ansvar.

- Dels handlar det om att göra det som ska göras och inte smita, dra sig undan eller försöka att via en minimalistisk eller opportunistisk tolkning komma undan det som enligt konventionen "ska göras". Ansvar blir enligt detta perspektiv motsatsen till opportunism.
- Utifrån ett annat perspektiv kan det beskrivas som att det handlar om mod i motsats till feghet. Det gäller att ha kraft och mod att inte dra sig undan det som behöver göras. Denna tolkning verkade ett par av fastighetsskötarna själva göra.
- Utifrån ytterligare ett perspektiv kan man betrakta ansvar som ett kontrollinstrument. Den ansvarsfulle smiter inte, utan utför det som bör göras, och kontrollerar därmed sig själv visavi de professionella normer som gäller.

Intressant är också att det hela tiden verkade finnas en koppling till en känslomässig dimension. Det verkade inte handla om att likt en maskin göra det som ska göras och kontrollera sig själv. Tvärtom antyder begreppen "bry sig" och "inte smita" det som var uppenbart för mig när jag vistades där, nämligen att det handlade om att känna ett positivt engagemang och att inte vara ligkiltig i relation till sina uppgifter. Ur detta engagemang verkar bedömningsförmågan födas – den förmåga som uppenbarligen

var nödvändig för att kunna klara av de olika uppgifterna inom tillgänglig tid på ett sådant sätt att man kunde känna glädje och stolthet .

Det verkar finnas flera komplexa samband mellan de olika aspekterna ovan. Så kan tex anledningen till att man drar sig undan vara en feighet, som den ansvarsfulle således bör bekämpa. Man kan också tänka sig att beskriva anledningen med vad som brukar kallas för "lättja" eller ett opportunistiskt beteende. Den kontrollmöjlighet som ökat i samband med att man kopplat varje fastighetsskötare till ett visst ansvarsområde har skapat ökade möjligheter att relatera olika klagomål angående kvaliteten till en enskild fastighetsskötare. Det innebär att varje fastighetsskötare är utsatt för en automatisk kvalitetskontroll som utövas av såväl kunderna/hyresgästerna som arbetsledningen som då och då besöker områdena. Rädsla för att bli ertappad med att icke ha fullgjort sina uppgifter och få klagomål på sig (och därmed rasera en del av den stolthet och glädje som tidigare diskuterats och som för flertalet verkade vara både viktig och intimt förknippad med ansvarsbegreppet) kan därför vara en icke oväsentlig aspekt på varför man sköter "sitt ansvar" dvs gör det som man själv och andra anser bör göras.

Uppfattningen om vad som borde göras verkade i det studerade fallet vara förhållandevis oproblematiskt. Under tiden jag var där stötte jag vare sig på någon grundläggande osäkerhet om vad som borde göras eller klart delade uppfattningar som vållade problem. Det betyder inte att fastighetsskötarjobbet nödvändigtvis är i total avsaknad av relativa bedömningar. Tvärtom kan uppfattningarna om vad som är rimlig kvalitetsnivå på såväl trädgårdsarbete som inomhusstädning och reparationer variera avsevärt. Jag tolkar det snarare som att det i det studerade företaget fanns en kombination av en gemensam diskussion och/eller för givet tagna gemensamma föreställningar om vad en bra fastighetsskötsel innebär. Därmed existerade en förhållandevis tydlig norm mot bakgrund av vilken man gemensamt kunde bedöma utfallet, dvs om man klarat av uppgiften och gjort det man bör göra.

Rent principiellt torde det vara både möjligt och troligt att en person kan hoppa över något därför att han eller hon helt enkelt har en annan uppfattning om vad som är rätt. Begreppet "sköter sig" måste ju relateras till det som normen föreskriver bör göras. Men vad som "bör göras" är relativt och varierar säkerligen både mellan individer och mellan företag. Som alla normer är det en social konstruktion, som kan ändras.

Det innebär att man när det gäller moralisk bedömning av i vilken utsträckning fastighetstagaren "sköter sig" har att ta hänsyn till flera olika aspekter:

- Man kan tala om i vilken utsträckning det existerar professionella normer och kriterier att värdera mot bakgrund av hur tydliga de är och i vilken utsträckning och på vilka sätt de är medvetendegjorda och explicit uttalade inom företaget.
- Man kan tala om i vilken utsträckning dessa normer delas av olika aktörer, dvs graden av homogenitet såväl inom den professionella yrkeskåren av fastighetsskötare som av ledning och kunder/hyresgäster.

### **Om ansvar och mod**

Att göra det som enligt den professionella normen bör göras kan ibland kräva mod. Det menade åtminstone någon fastighetsskötare för vilken kopplingen mellan ansvar och mod var central.

### **Att våga säga till ungdomarna när de spelar musik så högt att pensionärerna i våningen under störs**

Nedanstående är ett utdrag från ett samtal med en fastighetsskötare som tyckte att ansvar var mycket viktigt, och samtidigt problematiskt:

*I: Du sa att ibland tyckte du att det var för lite ansvar. Du sa att du blir arg ibland – både på dig själv och andra...*

*IP(tyst): Ja, lättast är ju om man kan krypa undan. Och det tror jag väl vi gör lite till mans...*

*I: Krypa undan. Är det motsatsen till ansvar?*

*IP: Skratt ... Ja, det man nog säga. ... Nä, man vill ju inte gärna ta strid. Även om man skulle behöva det. Direkt.*

*I: Ge något exempel.*

*IP: Mot hyresgäster. Om jag tycker de har betett sig illa eller... Som igår. Då var dom ju hemma från skolan alla ungarna på det här området. Dom hade studiedag. Och då tänker dom ju inte då, grabbarna. dom spelade stereo. Maxvolym. Å sen sitter grannarna under och försöker sitta ute när det är soligt och fint. Men det kan dom inte göra då.*

*I: Vad är det att ta ansvar i en sådan situation?*

*IP: Jamän, då skulle jag ha gått upp och sagt åt en "ta och skruva ner stereon lite". Det har jag gjort en gång tidigare. Så han hejar inte på mig grabben. Men jag tänkte "han har väl snart rusa av sig så han går ut". Och det gjorde han också. Men då kände jag*

så här: *Aj fan jag skulle ha varit opp och tatt i den där tokfan. (Skratt.) Jamen han tänker sig ju inte för... Men jag såg ju att de andra (grannarna) packa ihop och gick in. Det går ju inte å sitta ute där, det är ju ingen njutning. Gamla människor och sitta i det där djäkla livet.*

*I: Att ta ansvar är det att inte blunda för vad som pågår utan att se och gripa in?*

*IP: Ja, jag tycker det. Men jag kröp ju undan också (skratt)... ... ja, ibland så ropar jag väl till. ... det är svårt att vara rak, men egentligen så tycker jag det är bättre att vara rak.*

...

*Annars blir det nog jäkligt jobbigt att gå här om man känner att "ah, det struntar jag i".*

Ovanstående historia kan tolkas på flera olika sätt. Om jag tolkar den med utgångspunkt från ett försök att förstå intervju-personens tankesätt så blir ansvar mycket en fråga om mod, att ha kraft och energi att stå för det man själv tycker är rätt och riktigt. Den aspekt i ansvar som innebär att man svarar sig själv och gör det man själv anser vara riktigt betonas utifrån detta tolkningsätt.

Det är emellertid oklart huruvida fastighetsköparen själv anser att hans egen moral eller uppfattning om vad som är rätt och fel är en allmänt vedertagen norm eller ej. Beroende på vilket förhållande som råder i detta avseende kommer situationen förmodligen att te sig olika.

Man kan tänka sig en situation där förhållandet inte är vare sig problematiskt eller problematiserat dvs en situation där personen oreflekterat tar för givet att det som han eller hon lärt sig vara riktigt också anses vara riktigt av övriga och där det dessutom förhåller sig så. Ett sådant förhållningssätt torde säkerligen vara vanligt i situationer med relativt homogena föreställningar och sociala konventioner. Ansvarstagandet blir då inte särskilt problematiskt som begrepp, för vad som ska göras och vilket beteende som är ansvarsfullt är givet och inte ifrågasatt. Problemet blir i detta fall endast en fråga om att minska eller se till att det inte uppstår någon diskrepans mellan föreställning och handling, dvs att handla rätt.

Mer problematiskt blir det i det fall personen i fråga oreflekterat föreställer sig att alla tycker eller åtminstone bör tycka det-samma, men stöter på en annan och därmed främmande moraluppfattning. I ett sådant fall uppstår en kollision som lätt blir låsande och där handlingsvägarna ter sig mycket problematiska och svåröverblickbara.

En annan tänkbar situation är att personen vet att andra kan ha en annan uppfattning om vad som är rätt och ansvarsfullt beteende. I mindre frågor kan detta eventuellt leda till kompromisser eller nya sätt att omdefiniera situationen. I allvarigare fall torde det kunna leda till att arbetstagaren konstaterar att det är omöjligt att ta ansvar i situationen och lämnar scenen<sup>72</sup>.

Att studera olika tanke- och handlingsmönster i samband med sådana konflikter och i vilken utsträckning begreppet ansvar används som verktyg för att strukturera verkligheten och olika handlingsalternativ utgör en väsentlig utvidgning av materialet. I här föreliggande studie finns dock inte underlag för vidare tolkningar eller spekulationer.

## 7.5. Ansvar som förtroende

Förtroende står för ett förhållningssätt där man litar på sin motpart eller medarbetare och där de transaktioner och samarbetsformer som utvecklas utgår från en sådan tillitsfull grund. Den man har förtroende för behöver man inte kontrollera eller övervaka. Förtroende innebär att man litar på att det som bör göras också görs, på att den man har förtroende för "inte smiter" utan har mod att "göra det som behöver göras".

Att delegera arbetsledning och kontroll till fastighetsskötarna själva förutsätter att man har förtroende för dem. För några fastighetsskötare verkade just detta förtroende vara något av själva essensen i ansvarsbegreppet.

### *Nyckelknippan som symbolen för förtroende*

En del av fastighetsskötarna nämnde själva att "de fått förtroende" som en viktig aspekt på "totalansvaret" för bostadssområdet. Att "företaget litar på oss" och "tror på en" var viktigt. Ett av de exempel som nämndes i samband med förtroende gällde tillgången till huvudnyckel – som sågs som en symbol för att ledningen hade tillit till dem och inte trodde att de skulle missbruka situationen de satts i.

Att ha tillgång till en nyckel är ofta förenat med ett förtroende. Den som lämnar ut en nyckel lämnar inte bara ut ett litet plåtföremål som man kan öppna dörrar med, utan också tillgång till stora materiella och andra värden som, om man inte litar på personen, lätt kan missbrukas genom stöld. När det gäller nyck-

---

<sup>72</sup> Olika steg i en sådan situation beskrivs av Lundqvist (1988)

lar till lägenheter handlar det inte bara om materiella värden som inte får röras, utan också om en känsla för integritet som måste kunna hanteras.

Vid ett av samtalen med två fastighetsskötare berättade de att de tyckte att ansvar var "ett stort och tungt ord". Så här säger de senare i intervjun:

*IP1: Ja just det att man är betrodd, att cheferna tror på en*

*IP2: Ja, att de litar på en...*

*IP1: Javisst. De delar ut ansvar då till oss...*

*IP2: ...å ja man får gå med huvudnycklar och sånt. Jag menar – vi kommer ju i varenda lägenhet! Det är ju ansvar, verkligen!*

*IP1: Ja, då litar dom på att man håller rätt på våra nycklar då.*

*Paus*

*I: Man har ett förtroende som man ska svara upp till? (Mmmm i bakgrunden)*

*IP2: Ja det tycker jag är bra att dom litar på oss så. För det är ju inte alla i det här företaget som har huvudnycklar.*

*IP1: Nej, skulle vi slarva bort våra huvudnycklar, då vart det en smäll på flera åskilliga hundratusen...*

Nycklarna står som en symbol för att ledningen har tillit och förtroende för fastighetsskötarna. Man nämner att det kostar mycket att byta ut låsen. Men det är inte enbart en kostnadsfråga, det är underförstått att man inte lämnar ut nycklar till vem som helst. Man måste vara "betrodd" som en av fastighetsskötarna säger inledningsvis. De "litar på oss" säger en annan. Och det ligger uppskattning och glädje i att vara betrodd och litad på. Förtroende är något positivt, och många menar att förtroende är en förutsättning för delegering av ansvar.

## 7.6. Sammanfattning

Att ha ansvar över ett eget område verkar leda till att den enskilde arbetstagaren både av sig själv och omgivningen kopplas samman med arbetsområdet som blir en del av den enskilde arbetarens egen *identitet* på ett sätt som inte verkar vara fallet om man inte har ansvar. Fastighetsskötarna framträder som personer och ska svara för områdets skick, vilket innebär att de konstruerar sin egen identitet som yrkespersoner på ett delvis annorlunda sätt när de identifierar sig själva såsom ansvariga.

I flertalet fall verkar denna situation ha lett till en ökad *stolthet* och *glädje* samt ett ökat *engagemang*. I några fall noteras

emellertid blandade känslor till det ökade ansvarstagandet. Orsakerna till detta verkar vara komplexa. Att identifiera sig med det man har ansvar för verkar dels kunna leda till en positiv cirkel där ansvar- identitet – glädje förstärker varandra. Man upplever en ökad frihet som utnyttjas för förändringar i arbetets uppläggning och utförande som gör att resultatet förbättras och glädjen ökar.

Några personer har emellertid upplevt en ökad press som fört dem in i en motsvarande ond cirkel, där såväl fastighetsskötaren själv som kunderna och ledningen upplevt situationen otillfredsställande. Om den onda cirkeln inte kan brytas förvandlas ansvaret till en börda som man inte riktigt vet hur man ska ta sig ur och inte heller orkar bära. Glädjen förvandlas i den onda cirkeln till en växande skuldbörda som blir till problem för alla parter (fastighetsskötaren, ledningen och kunderna).

Ansvarsbegreppet verkar också vara kopplat till en moralisk dimension. Att "ta ansvar" likställs med att göra det som enligt de professionella normerna och det egna samvetet anses vara "det rätta". Detta kan kräva *civilkurage* och *mod*, som därmed i vissa situationer blir en förutsättning för utövande av ansvaret.

En annan förutsättning för ansvarsutövande eller snarare ansvarsöverlämnande verkar vara *förtroende* från de överordnade. Tillit och förtroende blir därmed ytterligare ett slags villkor för ansvarsutövandet, som i sin tur förutsätter att den som utövar ansvar gör sitt bästa och inte försöker smita. Ansvar verkar därmed vila på förutsättningar som ställer krav på relationens kvalitativa art.

## 8. ANSVAR SOM EN PARADOXAL KOMBINATION AV FRIHET OCH KONTROLL

Ansvar kopplas av de flesta fastighetsskötare samman med frihetsbegreppet – för många verkar den ökade friheten vara en central del av ansvarsbegreppet och källan till den glädje och stolthet som tidigare berörts. Man har frihet "att själv lägga upp arbetet". I det här kapitlet diskuteras vari denna frihet består.

Frihetsbegreppet är emellertid ingalunda absolut eller ovillkorligt. Paradoxalt nog kopplas begreppet lika ofta samman med krav, kontroll och begränsningar. Dessutom är det ofta samma person som betonar båda aspekterna.

Vari består då friheten och vilken karaktär de gränser som alla samtidigt tycks ta mer eller mindre för självklara? Varför tycks fastighetsskötarna själva vara mer sysselsatta med att tala om frihetsaspekten än om dess begränsningar?

### 8.1. Ansvar som frihet

Glädjen och stoltheten över att själv få bestämma är påtaglig hos flertalet av de fastighetsskötare jag mötte. Begreppet "makt" använde man inte en enda gång, och begreppet "inflytande" nämnades inte heller en enda gång under de bandinspelade intervjuerna. Uttrycket "bestämma" är däremot tillsammans med "sköta själv" mycket vanligt förekommande. De orden verkar dessutom mycket centralt kopplade till ansvarsbegreppet och används flitigt när man ska beskriva vad som menas med ansvar och att ha totalansvar för bostadsområdet (jfr utdraget av centrala ord i bilaga 1).

Så här beskriver fyra olika fastighetsskötare vad de menar med att ha ansvar för ett bostadsområde:

*IP1: Det är väl...som jag fattar det att du ska sköta området själv...och se till så att det fungerar...det är väl det ... Du har ju mycket mer att säga till om själv då... det får du ju automatiskt ... vara med och bestämma mera... Ja det ska fungera alltså, att det inte ska stå och förfalla och sånt. Ansvar, det det är ju ingen som springer omkring och tittar till en och så... utan det väntas att du ska klara uppgiften själv. Annars så säger du till om du inte klarar det... Det är väl det som menas med att ha ansvar. Och i*



*och med att du har ansvar så får du väl mer att säga till om. Det hänger ju ihop samtidigt. Det är ingen som liksom hänger över dig och säger att "nu ska du göra det" och "nu ska du göra det" utan nu bestämmer du själv... och ser till så att det blir gjort.*

*IP2: Det är just det att... Området det är jag...som sköter det. Det finns ingen annan, utan det är verkligen upp till mig själv då ...å serva området, putsa och hålla efter det, se till så att hyresgästerna är nöjda...ja, just att man gör allting ... det betyder mycket det, det gör det ju.*

*IP3: Det är ju en helhet du har hand om ... ..sköter du ju om helt och hållet. ... att allt ska fungera. Städning och allting. Att det fungerar. De litar på oss.*

*IP4: Det är väl det ... man bestämmer lite och så lägger man ju upp dagen som man själv vill ha det va... Det är ju ingen som bestämmer över dig...vad man ska göra. ... Jag tycker ansvar är när man får sköta sig själv och liksom visa att man klarar av det man gör, va. Att man inte behöver ha nånting med arbetsledningen å göra. Så det är liksom en sorts frihet, kan man så säga.*

"Bestämna", "klara av", "sköta själv" och "fungera" är i citaten ovan närmast synonymer och hänger alla intimt samman med ansvarsbegreppet. De verkar för personerna ovan utgöra själva kärnan i ansvaret som de har över bostadsområdet. Men vad är det i realiteten som fastighetsskötarna har att bestämma över? Vari består deras frihet att själva bestämma?

### **Friheten – en myt?**

Ansvar innebär ingalunda någon form av total frihet. Det är ett visst antal uppgifter som ska göras och när man gjort dem återstår enligt de allra flesta inte särskilt mycket tid. Efter ovanstående citat om friheten att bestämma och sköta sig själv fortsätter fastighetsskötarna omedelbart att tala om olika krav som man måste uppfylla. Både vad som ska göras och sättet på vilket det ska göras är i själva verket förhållandevis givna villkor.

I realiteten innebär den frihet att "bestämna själv" som man ovan talar om med stolthet i rösten och som något väsentligt, en frihet att bestämma i vilken ordning man ska ta de olika arbetsuppgifter som finns att utföra i området (samt att själv välja vilka extra arbetsuppgifter man ska utföra för att göra området så välskött som möjligt i den mån man får någon tid över sedan den obligatoriska skötseln är avklarad).

Hur ska man då tolka friheten? Är friheten och "ansvaret" så kringskuret att det i själva verket är en myt? Fungerar begreppet "ansvar" kanske som en flygfärd i status och erkänsla (jfr exem-

plet "från tjänstehjon till kung") men utan något reellt innehåll? Är bestämmandet ett tomt begrepp?

Man bör enligt min mening vara observant på myt- perspektivet. Det verkar troligt att det finns situationer där den tolkningen ter sig naturlig. Ansvar är ett ord med nästan odelat positiv laddning, och att tilldela personer ansvar för en situation utan att ge dem reella möjligheter att utöva det i form av bestämmande och påverkan på den situation de ska stå till svars för i betydelsen svara för är troligen ett förhållandevis vanligt problem kopplat till delegerat ansvarstagande.

I den studerade situationen skulle emellertid mytperspektivet dölja de faktiska förändringar som det ökade ansvarstagandet inneburit. Det handlade inte *enbart* om en statusförskjutning och känslomässig förändring, utan också om ett nytt sätt att lägga upp arbetet där friheten att bestämma var en viktig och reell ingrediens. I stället för att förklara ansvaret som en myt anser jag det mer relevant att fråga sig vari det nya bestämmandet består. Vad är det man får bestämma över, hur ser begränsningarna ut och varför är det begränsade bestämmandet så viktigt? För vem är det viktigt? På vilket sätt är det viktigt för fastighetsskötarna och på vilket sätt är det viktigt för företaget som helhet?

### ***Det begränsade bestämmandets betydelse***

Om man formulerar sin fråga i termer av "vilka beslut får fastighetsskötaren fatta?" kommer man lätt, i enlighet med tidigare resonemang, fram till en förhållandevis begränsad lista. Fastighetsskötaren kan tex inte välja om han eller hon vill städa eller inte. Han eller hon kan inte ens välja vilken städmetod som ska användas. Företaget har centralt (visserligen i samråd med fastighetsskötarna) valt att gå över till den sk "svep- metoden" som anses mest effektiv och ryggvänlig. När städningen är gjord måste man ta sig an de reparationer som enskilda hyresgäster lämnar meddelande om direkt eller som man fått via felanmälningslappar som växeln på områdeskontoret skrivit ut efter telefonmeddelande från hyresgästerna. Därefter – eller möjligen före – måste man gripa sig an arbete med utemiljön och har man tid över går merparten av den tiden åt till de regelbundna kontrollerna och översynerna av värme, vvs, tvättstugor m m. En del fastighetsägare säger sig ha svårt att hinna med detta, andra säger att tiden går ganska bra ihop. Ingen har dock några längre lediga stunder.

Om man vill kan man således se arbetssituationen och bestämmandet som ganska kringskuret. Det är ett perspektiv som mycket väl kan motiveras. Ändå anser jag det inte vara en verklighetskonstruktion som fångar några av de väsentliga dragen i fastighetsskötarnas beslutsfattande. Efter att ha vistats i företaget och samtalat med dem anser jag det uppenbart att den frihet och det beslutsfattande, som man genom sitt ökade ansvarstagande har tillgång till, ingalunda är oväsentligt. Att betrakta det som en myt eller på andra sätt bagatellisera det är att missa dess väsen och väsentlighet.

Vari består då friheten och det egna beslutsfattandet (eller "bestämmandet" som de själva talar om)? Fyra olika aspekter kan preliminärt anföras:

### ***Att själv få laborera med dagens och veckans utformning***

Friheten att själv bestämma när olika givna uppgifter ska utföras ska inte underskattas. Den anses mycket värdefull. Den innebär dels att man kan välja att arbeta utomhus när vädret är vackert (och det är både trevligare och bättre för resultatet att utföra utomhusarbete) och inomhus när det regnar. Det innebär också att man kan hitta sin egen rytm och sätt att organisera de olika arbetsmomenten på. Även om skillnaderna i sätt inte skiljer sig så mycket, värderas detta mycket högt.

### ***Betydelsen av de "marginella prioriteringarna"***

Man kan inte välja att städa en gång i månaden – för då kommer trappuppgångarna att bli så smutsiga att man får klagomål på sig av hyresgästerna. Men man kan i viss mån laborera mellan att städa en gång i veckan, var tionde dag eller kanske var fjortonde dag vissa tider av året då vädret är sådant att man inte drar in vare sig slask eller grus. Man kan också välja att ibland städa något mer noggrant och ibland gå över det lite enklare (och därmed snabbare). Ibland både kan och bör man göra mer än vad normalschemat säger, och ibland mindre.

Handlar man helt enligt regelboken är det mycket svårt att hinna med allt arbetet. (Jfr engelsk och italiensk tågstrejk, som ibland sker i form av ett strikt tillämpande av alla regler och föreskrifter – något som leder till fullkomlig kaos och stora förseningar). Att hantera tilldelade uppgifter och regler på ett friare sätt kräver kreativitet och omdöme, samt en speciell planeringsförmåga. Har man detta hinner man emellertid samtidigt med betydligt mer arbete och ökar effektiviteten avsevärt.

Förmågan att hantera och prioritera de givna uppgifterna på ett (marginellt) fritt sätt är således en förutsättning för att klara av fastighetsskötarpuppgiften på ett sådant sätt att man inte ådrar sig klagomål från hyresgästerna.

Den marginella prioritering kan på ett sätt betraktas som marginell (eftersom den inte rör sig om några stora förändringar). Ur resultatsynpunkt är den emellertid avgörande. Dessutom innebär den, eller kanske snarare förutsätter den ett annat förhållningssätt mellan arbetsuppgifterna och den som utför dem.

### ***Ansvar och bestämmande som ett nytt förhållningssätt till arbetsuppgifterna.***

En av fastighetsskötarna beskriver sig själv innan han fick eget ansvar över området som "en liten figur som gick och gjorde lite små saker". Andra talar om situationen i termer av att "man gjorde vad man blev tillsagd att göra". Arbetsledningen hade kontrollen över området, dess brister och vilka arbetsuppgifter som det var behov av. Det var arbetsledningens sak att göra de prioriteringar som beskrivs under ovanstående punkt – samt att kontrollera att de tillsagda uppgifterna utfördes på ett korrekt sätt. Den arbetsledningen har nu delegerats till fastighetsskötarna själva. Och detta innebär ett helt nytt förhållningssätt visavi området. Ett förhållningssätt som kan beskrivas i termer av identitet och status och som får till följd en helt annan arbetsglädje. Förhållningssättet bör således betraktas som en grundläggande förändring i synsätt och världsbildskonstruktion eller kanske snarare "bostadsområdesbildskonstruktion".

Förhållningssättet kan också beskrivas som en övergång från en Tayloristiskt orienterad organisations- och tankemodell till en modell som bygger på en mindre mekanisk och mer respektfylld människosyn. I den Tayloristiska varianten betraktas människan som ett redskap, dvs utifrån en instrumentell människosyn om man använder sig av Parsons begreppsbildning. I och med överförandet av arbetsledning till fastighetsskötarna själva fungerar inte längre denna tankemodell.

Fastighetsskötarna ska själva utföra kontroll och direkt arbetsledning av sig själva. Att arbeta med egenkontroll har stor betydelse för tankesätt och egenvärde och tvingar fram ett nytt förhållningssätt eller tankesätt. Och det är just detta nya sätt att tänka och se på sig själva som man värdesätter från fastighetsskötarnas sida – och som dessutom gagnar företaget

eftersom det torde vara en förutsättning för att det överförda ansvarstagandet verkligen ska utövas.

### ***Betydelsen av den marginella fria tiden***

Slutligen ska den lilla fria tiden som man kan åstadkomma genom att prioritera arbetet på rätt sätt inte underskattas. Även om det inte rör sig om många timmar i månaden och även om man utnyttjar de timmarna till att tänka ut förbättringar och genomföra dem innebär det ändå en viktig skillnad att ha delar av sin tid som man kan hantera till just de saker man finner mest angelägna.

Är det förresten inte delvis samma förhållande med friheten också för högre tjänstemän. Den allra största delen av tiden upp-tas av ärenden som yttre faktorer och rutiner snarare än den egna viljan råder över. Men det är på den tid som finns över som man väljer att fatta de strategiska besluten – de förändringar som gör att bostadsområdet eller företaget genom delvis marginella förändringar på sikt går en annan utveckling till mötes. Visserligen torde handlingsutrymmet för högre tjänstemän kvantitativt sett vara betydligt större. Men är det helt fel att tänka sig att kanske också andra grupper känner igen sig i betydelsen av att fritt kunna utnyttja marginella tider?

## **8.2 Ansvar som krav, kontroll och restriktioner**

På samma sätt som ansvar självklart kopplades samman med "frihet" verkade det paradoxalt nog samtidigt finnas en självklar koppling mellan begreppet ansvar och "kravställande och kontroll". Kopplingen verkade dessutom av de flesta ha en positiv värdeladdning.

Vid en kaffebordsdiskussion om ansvar som jag hade med drygt en handfull fastighetsskötare inleddes diskussionen med att man associerade ansvar med "det är roligare att arbeta med ansvar". Precis samma personer hävdade emellertid samtidigt att ansvar hör samman med krav av olika slag. Nedan följer ytterligare ett långt utdrag ur samma diskussion:

*IP1: ...det är ju roligare att arbeta också. Det är väl det första jag tänker på.*

---

*IP1: ... vad jag har ansvar för? Att mitt område sköts som det ska göras! (skratt)*

*IP2: ...och man är tillfreds med sig själv och det man gjort, då...*

IP1: (avbryter)..ja, ansvar alltså- att det fungerar som det ska.

IP3:.....och att hyresgästerna är nöjda.

Alla: Mmmm

IP1: Det är mitt ansvar det!

---

IP1(med viss irritation): Jamen, om man inte har ett ansvar, då är väl allting slappt. Då har man ju inga krav på sig heller. Ett ansvar det är väl liktydigt med ett krav också. På sig själv och gentemot andra också.

---

IP3: Det är väl så som NN säger...och så som jag tycker då va...att det blir riktigt gjort...så gott det går...att man gör det så gott man kan. /..../

---

IP3: ...att det är fackmannamässigt gjort. Så det ser snyggt ut..... att man bryr sig.

I: Och den som inte har ansvar?

IP3: Jaa, han bryr sig väl inte om det, låter det vara och det får se ut hur det vill.

---

I: Vad är ansvar för dig?

IP4: Ansvar? Jaa (allmänt skratt)...Nu är det kanske så att man känner ännu mera press på sig att man ska utföra någonting...på ett speciellt sätt...och känner man inte det trycket- då blir det nog inte lika bra gjort... (med en axelryckning) Ja, jag vet inte...

IP1: Det är alltid roligare att jobba under ansvar.

IP4: Ibland har det ju varit så att det har inte varit särskilt stort ansvar inom företaget...det har gått mer vind för våg...och det påverkar ju alla andra också...

I: Det är press och krav men det är samtidigt roligt... (avbryts av hummanden och jakanden i bakgrunden)...roligare att jobba under det?

IP4: Jovisst är det det. Man känner att nån annan då, att arbetsgivaren och att hyresgästerna bryr sig och...

I: Är det att det blir uppmärksammat eller? Ja, hur kommer det sig att man tycker att det egentligen är roligare när det är mera press och krav?

IP1: Det är en bra fråga.

IP4: (skratt)...ja, det borde ju vara tvärtom

IP3: Ja, det är väl det att det är ingen som talar om vad du ska göra ju...

IP1: Det beror väl på hur man själv är också...

*IP3: Man ser ju själv vad det är man ska göra.*

*IP5: Det blir för mycket låt gå annars.*

*I: Så det är viktigt att du själv får avgöra hur du ska hantera pressen?*

*Flera jakanden i bakgrunden*

*IP4: Ja, precis*

*I: Och vad är ansvar för dig?*

*IP6: det är väl det att man gör det som ska göras.*

I diskussionen ovan kan man spåra flera olika perspektiv på ansvar:

ansvar = arbetet blir roligare

ansvar=kvalitet i arbetsutförandet ("fackmannamässigt", " snyggt", "bra gjort")

ansvar =krav och press

ansvar= att bry sig om uppgiften

ansvar= förtroende och

ansvar = uppmärksamhet

Ser man de olika perspektiven ovan radade efter varandra, kan man tycka att det handlar om sinsemellan olika och ibland motstridiga begrepp och perspektiv. Det intressanta är emellertid att de olika perspektiven för de som deltog i diskussionen inte på något sätt verkade utesluta eller ens stå i konflikt med varandra. Det var inte heller så att en person stod för ett visst perspektiv och andra för ett annat. Mycket ofta fanns jakanden i bakgrunden från flera personer. De flesta inläggen ovan fick instämmande hummanden i bakgrunden från de övriga deltagarna i diskussionen.

Detta tyder som jag ser det snarare på att ansvarsbegreppet är ett komplext begrepp vars innebörd inte kan fångas i några endimensionella föreställningar, utan kräver en syn som rymmer paradoxer och komplexitet och som integrerar intellektuella och känslomässiga förhållningssätt.

### **8.3. Ansvar som integrerad självkontroll**

Begreppet "kontroll" var ett begrepp jag sällan hörde att fastighetsskötarna själva använde i samband med begreppet

ansvar. I intervjuutskriften finns det med två gånger – och då i betydelsen "att själv ha kontroll över situationen".

En av de historier jag fann allra mest intressant illustrerar emellertid bla den kontrollaspekt, som uppenbarligen var kopplad till det ökade ansvarstagandet.

### ***Historien om hur man böjer sig ner och plockar upp skräp när man går förbi***

Som exempel på vad ansvar innebär berättade flera personer en likartad historia om hur de "förr i tiden" kunde se skräp ligga på gången, utan att det bekymrade dem eller att de böjde sig ner för att plocka upp det. Numera var det däremot för samtliga jag talade med självklart att böja sig ner och ta upp skräp som låg på marken när de gick förbi i det egna området. Jag såg själv flera gånger under min vistelse medan vi gick och samtalade – att fastighetsskötaren plötsligt stannade och sedan nästan reflexmässigt böjde sig ner för att ta hand om något och sedan slänga det i papperskorgen. Samtliga jag talade med hade samma uppfattning – så gjorde man inte tidigare, men idag, när man hade eget ansvar för området (kopplingen gjordes av dem själva), var det naturligt att göra så. Skillnaden i beteende mellan nu och förr ansågs uppenbarligen som en bra symbolisk illustration över hur man betar sig när man har ansvar. Men vad illustrerar exemplet?

Fenomenet med "skräpplockningen" fascinerade mig. Återigen uppenbaras den komplexitet som är förenad med begreppet ansvar. Handlingen klassificerades tydligen av fastighetsskötarna som en ansvarsfull handling – men vad betydde handlingen och varför gjorde man så? Här verkar en kombination av olika skäl som verkar i samma riktning spela in:

Det är ingen tvekan om att det ligger en emotionell dimension och en önskan att "ha det fint" och "se det som sitt eget" som är kopplad både till deras uppfattning om ansvar och till exemplet. "...och när det är ens eget område, då vill man ju ha puts", uttryckte en person det. Eftersom de flesta inte kan tänka sig att ha skräp i sin egen trädgård kan man inte heller tänka sig att ha det i "sitt eget område". Men detta torde inte vara den enda dimensionen eller kanske ens tillräcklig anledning för att i längden befästa ett sådant beteende (det var två år sedan omorganisationen genomfördes).

En annan aspekt handlar om att det de facto "inte är någon annan som gör det". Om man låter bli det så ligger det kvar för



att tas om hand en annan gång. Detta var inte lika självklart tidigare, för då kunde ju någon annan inblandad också gå förbi. Även om det inte var troligt så var det ändå möjligt att det skulle "försvinna av sig självt". "...men nu vet man ju med sig att det är jag som ska göra det, så det är lika bra att jag gör det ordentligt med en gång", menade en av fastighetsskötarna jag talade med och flera andra uttryckte sig på likartat sätt. Omöjligheten att smita undan "ansvaret" i betydelsen de uppgifter man har att utföra, är alltså en annan anledning till att man ändrat beteende. Inte heller detta torde emellertid vara tillräcklig förklaringsgrund till den konstaterade skillnaden i beteende. Även om man vet att man måste göra det "i morgon" (eller nästa eller dagen därpå) kan man mycket väl tänkas skjuta upp det till i morgon. Att skjuta upp saker är inte ett helt ovanligt fenomen. Även om det troligen spelar stor roll att man förr eller senare ändå måste ta sig an skräpet, så har jag svårt att tro att detta skulle vara enda eller ens tillräcklig förklaringsgrund. Ser man det rent "rationellt" går det ju fortare att ta allt på en gång. Nej andra krafter måste också finnas med i sammanhanget. Det handlar förmodligen inte enbart om att vilja ha det fint omkring sig och att det ändå måste göras.

#### **8.4. Ansvar och möjligheterna till yttre kontroll**

Hur området ser ut, dvs om det är välskött eller inte, kopplas samman med den enskilda fastighetsskötaren inte bara av honom själv utan också av såväl arbetsledning som kunder/hyresgäster.

I ett system där fastighetsskötaren *inte* har eget ansvar för ett område utan ingår i ett lag av personer där arbetsledaren leder och fördelar arbetet sker ingen ansvarskoppling till den enskilde arbetaren. Detta av två skäl. Dels betraktas fastighetsskötaren endast som ett redskap som utför det som arbetsledaren beordrar ("man gjorde vad man blev tillsagd"). Det är arbetsledaren, och inte fastighetsskötaren, som förväntas svara – eller "ansvara" – varför det ser ut som det gör eller ta hand om eventuella klagomål. I en situation där en handfull fastighetsskötare beordras att göra de mest angelägna uppgifterna blir det omöjligt att särskilja de olika personerna om man inte har ingående kännedom om vad de gjort och hur de arbetar. Det blir gruppen som helhet och dess arbetsledare som kopplas samman, inte den enskilde fastighetsskötaren. Och det blir arbetsledaren som förväntas ansvara för resultatet, även om det är fastighetsskö-

tarna som utför arbetet. Därigenom uppstår en möjlighet "att smita" (ett begrepp som anges som motsatsen till ansvar – se bilaga 1) som kan vara mer eller mindre medveten och mer eller mindre vanligt förekommande. Endast den som utför regelrätta kontroller av själva arbetet kan upptäcka i vilken utsträckning detta smitande förekommer. En besiktning av resultatet säger inte något om den enskilde fastighetsskötaren och dennes sätt att arbeta.

Så här uttrycker sig en av fastighetsskötarna (en av de som hade de minst positiva känslomässiga kopplingarna till ansvarsbegreppet och som inte verkade ha fått ökad stolthet och glädje genom det ökade ansvarstagandet):

*Jag tror man sköter sitt jobb lite bättre om man har lite ansvar... annars blir det väl lätt att man struntar i saken – om man vet att ingen kan kolla en så där.*

I ett system där man kopplar en enskild fastighetsskötare till ett enskilt fysiskt område uppstår helt andra förutsättningar för kontroll. Både den enskilde fastighetsskötaren, arbetsledning, kollegor och övriga inom företaget samt kunder och allmänhet kopplar skötseln av området och resultatet av skötseln ("performance") till den fastighetsskötare som är ansvarig för området. Denna koppling har flera olika aspekter:

- Eftersom man fördelat ansvaret utefter *fysiska gränser* (ett speciellt fysiskt område eller delområden kopplas till en speciell person) råder inget tvivel om vem som är ansvarig för skötseln inom området. Tid och rum har tydliga gränser.

Kännedomen om vem som har hand om vilket område var dessutom mycket god både bland de anställda i företaget och bland hyresgästerna/kunderna. De flesta av företagets anställda verkade veta vilka fastighetsskötare som hade vilket område. "Så du har varit och hälsat på Kalle Pettersson" var en vanlig kommentar jag fick vid kaffebordet på huvudkontoret om jag talade om vilket område jag hade besökt. Även om inte alla visste exakt vem som arbetade i vilket område, var kunskapen ändå förhållandevis allmänt utbredd. (Vid en enkät som genomfördes med var 80:e slumpvis utvald hyresgäst visade det sig också att det absoluta flertalet antingen kunde namnet på fastighetsskötaren eller kunde beskriva honom eller henne samt ange vad de ansåg om fastighetsskötseln).

Hyresgästerna utgör otivelaktigt en form av kvalitetskontrollanter, åtminstone vad avser arbetsuppgifter som har synbart resultat. Om området eller trappuppgången inte är välskött resulterar det i telefonsamtal till huvudkontorets reception eller till

områdeskontoret, och den som har många anmärkningar på sig får via arbetsledningen reda på detta. Andra kan däremot få positiva kommentarer om särskilt bra skötsel och service. Genom kopplingen mellan en person och ett område sker således en mer eller mindre automatisk kvalitetskontroll. Mot bakgrund av det här perspektivet ter det sig naturligt att de flesta fastighetsskötare vill upprätthålla sitt rykte att ha ett välskött område och förebygga eventuella anmärkningar (klagomålen i form av telefonsamtal till huvudkontoret har minskat markant efter omorganisationen<sup>73</sup>).

Anonymiteten i betydelsen att kunna smita genom att inte kopplas till något speciellt område var således effektivt borttagen.

- Resultatet av den typ av arbetsuppgifter som fastighetsskötsel utgör har dessutom en *hög grad av synlighet*. När det gäller trappstädning, yttre renhållning, trädgårdsarbete, snöröjning m m blir det uppenbart för alla och envar om arbetet är eftersatt. Papper och damm i trappan och högt gräs talar sitt eget tydliga språk (även om det är hyresgästerna som slänger pappret och behovet av städning därmed ingalunda är detsamma i alla områden eller kan påverkas av fastighetsskötarens sätt att arbeta).

När det gäller sådana uppgifter som service och underhåll av fläktar dröjer det däremot något längre tid innan hyresgästerna lägger märke till en eftersatt skötsel. Hur fungerar kontrollen i dessa avseenden?

I den aktuella studien framkom flera delvis motstridiga perspektiv. Dels fanns en viss oro från de tekniskt ansvariga inom företaget att de arbetsuppgifter som var kopplade till sådana mindre synliga resultat skulle komma att bli negligerade – åtminstone av några av de drygt fyrtio fastighetsskötarna. Några fastighetsskötare upplevde också en viss osäkerhet i förhållande till en del av de uppgifter som skulle utföras.

Den innebörd man i det studerade företaget lade i ansvarsbegreppet innebar otvivelaktigt att den som inte klarade av eller brydde sig om (eller hade en trolig kombination av båda) att sköta underhållet av fläktarna misskötte sitt ansvarstagande i bety-

-----  
<sup>73</sup> Inom ramen för mitt konsultarbete diskuterade jag klagomålen förändring med den administrativa personalen, som också hjälpte mig att genomföra en enkätundersökning bland hyresgästerna. Denna undersökning bekräftade att också hyresgästerna upplevde att fastighetsskötseln förbättrats efter den omorganisation som innebar ökat ansvarstagande. Några förhastade korrelerade samband mellan ansvar och förbättrad fastighetsskötsel vill jag dock inte dra, eftersom det är ett komplext område där många faktorer måste beaktas, och där mitt syfte snarare är att lyfta fram komplexiteten och öka insikten.

delsen genomföra förelagda uppgifter och tänka på konsekvenserna av sitt handlande (i betydelsen samlade arbetsuppgifter jfr kap 6). Den oro man från den tekniska sidan hade tyder på att några fastighetsskötare i varierande utsträckning inte klarade av dessa uppgifter dvs inte skötte sitt ansvar fullt ut. Här förelåg alltså ett problem.

Det intressanta i exemplet med fläktarna är inte enbart att det tillmäter synlighet en stor vikt utan att exemplet illustrerar att man kan särskilja varierande grad av ansvarstagande eller åtminstone särskilja mellan tilldelat ansvar och utövat ansvarstagande. Dessutom kan man diskutera varför ansvaret eventuellt inte utövas.

I den mån man är osäker på huruvida ansvarstagandet utövas i den grad man förväntar sig, kan man också fråga sig om det är arbetsuppgifterna eller ansvarstagandet som ska kontrolleras och vari skillnaden häremellan ligger. Frågor av detta slag kan förhoppningsvis belysas och vidareutvecklas i fortsatta studier med fokus på analys och reflektion kring olika problem relaterade till ansvarstagandet.

- Inte bara resultatet som sådant (tex gräsklippning och städning) hade hög grad av synlighet – själva arbetssituation är dessutom i sig i stor utsträckning exponerad för kunder och allmänhet. Alla förbigående ser fastighetsskötaren när han eller hon arbetar utomhus och även merparten av inomhusarbetet sker i lokaler som är tillgängliga för hyresgästerna och där chansen att bli iakttagen betraktad av och tilltalad av hyresgäster är mycket stor. Även om hyresgästerna inte kan bedöma hur lång tid arbetet tar eller på vilket sätt olika arbetsmoment ska utföras, innebär ändå exponeringen en viss form av kontrollmekanism.

- Viktigt för själva kontrollens utövande är däremot gemensamma normer och uppfattningar om hur ett välskött område ska se ut och möjligheten att okulärt avgöra om det aktuella området uppfyller dessa normer eller ej. Uppfattningen i det studerade företaget var enligt min uppfattning relativt homogen. De skillnader som fanns verkade vara förhållandevis små. (Så ansåg tex en fastighetsskötare att man skulle ha frilagd jord med tydligt kantskuret gräs inte bara runt rabatter utan också runt alla buskar och träd – en kvalitetssyn som inte delades av alla.) I stort sett verkade man dock vara överens om hur det skulle se ut och vilka områden som eventuellt inte var tillräckligt välskötta.

## 8.5. Sammanfattning

Ansvar verkar av fastighetsskötarna själva vara intimt förknippat med en frihetskänsla. Detta tedde sig i förstone något märkligt, då de reella arbetsuppgifterna som skulle utföras och sättet de skulle utföras på i hög grad bestämdes av andra faktorer än fastighetsskötarna själva. Någon total frihet var det definitivt inte tal om. Att kalla friheten för en myt skulle emellertid betyda att den faktiska och mycket starka frihetsupplevelse som visades reducerades på ett orimligt sätt. I stället ter det sig naturligt att fokusera på det begränsade bestämmandet och dess betydelse för såväl den egna upplevelsen som arbetets innehåll och utförande. Att själv få lägga upp arbetsdagen (även om uppgifterna var givna), att få göra vissa egna prioriteringar samt att få använda den marginellt fria tid som ibland förekom till det man själv ansåg mest behövt verkade ha stor betydelse för den frihetsupplevelse som många verkade uppleva och uppskatta mycket. Den på sätt och vis marginella friheten som förknippades med begreppet ansvar verkade genomsyra hela förhållningssättet och relationen mellan arbetet och arbetstagarna och därmed förstärka de upplevelser som tidigare behandlats under kapitlet om en ny identitet.

Begreppet ansvar ansågs samtidigt av de flesta vara intimt sammankopplat med kravställande. Detta kravställandet verkade dock av de flesta ses som positiva utmaningar snarare än som en negativ belastning. Kravställandet blev därmed paradoxalt nog kopplat till frihetsupplevelsen och den egna förstärkta identiteten.

Ansvarstagandet fungerade dessutom som en form av kontrollinstrument i två avseenden. Det förändrade förhållningssättet till arbetet och den egna identiteten som tidigare beskrivits verkade i sig innebära en form av ökad självkontroll. Om ansvar förknippas med helhetssyn och konsekvenser samt stolthet och glädje så verkar det samtidigt innebära att man kontrollerar sig själv och sina utförda uppgifter så att de sker i enlighet med uppfattningen om vad ett ansvarsfullt beteende innebär, dvs en kontroll i enlighet med professionella kvalitetsnormer.

Den nya uppdelningen med en arbetstagare som kopplades samman med – "gjordes ansvarig för" – ett område gjorde dessutom att man på ett helt annat sätt än tidigare (då fastighetsskötarna inte hade eget ansvar) kunde koppla den färdiga produktens kvalitet till enskilda arbetstagare och att det därigenom också uppstod en form av yttre kontrollinstrument

genom att eventuella missar blev synliga såväl för kunderna som för arbetsledningen (som fick reda på det antingen indirekt via kunder eller direkt via egna besök i området).

## 9. ANSVAR SOM SVAROMÅL

Ansvarsbegreppet som någon form av svar är förmodligen en av de mer ursprungliga och centrala innebörderna i begreppet. Mot bakgrund av såväl den empiriska studien som tidigare erfarenheter ter det sig rimligt att svaret handlar om "varför man gjort som man gjort" dvs att på något sätt stå till svars för sina handlingar inför en eventuell fråga från utanförstående eller från det egna samvetet. Ansvar innebär på så sätt ett krav på medvetenhet som står i överensstämmelse med tidigare diskuterade föreställning om ansvar som en fråga om att vara uppmärksam på konsekvenserna av sitt handlande och att korrigera sitt handlande i syfte att undvika eller minimera negativa konsekvenser.

Svarskaraktären innebär att de enskilda personerna måste framträda och göra sig tydliga – eller att de görs tydliga av situationen om man så vill. Denna tydlighet och detta framträdande när det gäller att själv svara för hur verksamheten fungerar i området verkar i flertalet fall leda till till stolthet och glädje men samtidigt skrämmande och svår för en del personer.

Ett av de intressanta dragen med begreppet "ansvar" framträder, när man frågar sig *vem* man svarar. Man ska enligt resultatet av studien ta hänsyn till konsekvenser – men konsekvenser för vem? Och vem ska avgöra konsekvenserna? Såväl ordboken som studien tyder på att det handlar om ett mångfasetterat svar, där den som har ansvaret svarar mot flera håll samtidigt, och att just denna koordinering av svaret är något av dess kärna.

### 9.1. Ansvar mot företaget, dess anställda och kunderna

I de tidigare refererade exemplen om att beakta konsekvenserna av sitt handlande (se kap 6) förekommer flera exempel på ansvarstagande visavi alla de aktörer som ingår i företaget; ansvar mot företaget som helhet, mot kollegor och mot kunder:

- I exemplet med gräsklipparen och stenen gäller det att minimera onödiga kostnader för företaget i form av skador på

maskiner och stilleståndstid. Att se till att inte agera på sådant sätt att man åsamkar företaget onödiga kostnader torde förmodligen vara ett både vanligt och centralt kriterium för ansvarsfullt beteende.

- I exemplet med soporna som förbereddes handlade det om att förbereda arbetssituationen för en vikarierande kollega på sådant sätt att inte onödiga svårigheter och extra belastningar för kollegan uppstod. Att tänka på kollegors arbetsbelastning och rätta sitt eget beteende i icke opportunistisk riktning kan således också bedömas som ett kriterium på ansvarsfullt handlande.

- I exemplet med kylskåpet och den läckande duschkranen handlar det om konsekvenser för hyresgästerna och att ge dem en sådan service att de inte åsamkas onödiga problem och svårigheter. Detta var en av de allra vanligaste prioriteringarna jag stötte på under min vistelse i företaget. Det var uppenbart att hyresgästernas perspektiv var mer eller mindre konstant närvarande. Att kunna svara för att hyresgästerna inte fick vänta i onödan samt att ta särskild hänsyn till konsekvenserna av det som behövde åtgärdas verkade för flertalet fastighetsskötare vara en viktig grund för prioriteringen av arbetet.

Att ta ansvar innebär således att ta hänsyn till konsekvenser för flera olika i arbetet involverade parter – både chefer, arbetskamrater och kunder. I några exempel visas också hur dessa hänsyn kan stå i konflikt med varandra. Så förekom tex situationer där flera kunder anmält akuta fel av olika slag. Som framgick i kap 7 kan "att ta ansvar" i en sådan situation innebära att den ansvarige gör en egen bedömning av vilka negativa konsekvenser som är mest angelägna att undvika samt att man inför de inblandade är beredd att stå för/svara för denna prioritering. När det gäller att välja mellan att laga ett kylskåp som gått sönder och en planerad reparation, var det förhållandevis enkelt att göra en omprioritering. Ansvaret krävde i det här fallet en förändring av den planerade arbetsdagen och ett meddelande till en tidigare kontaktad hyresgäst att man uteblir. Andra prioriteringar kan vara betydligt svårare att göra. Valet mellan flera angelägna reparationer kan förmodligen hanteras någorlunda smärtfritt genom en kombination av information och förklaring till de som måste vänta. Konflikter mellan hyresgäster som stör respektive blir störda är däremot oftast betydligt mer intrikat, och här är det ingalunda säkert att "ta ansvar" kan innebära att samtliga negativa konsekvenser kan undvikas.



Den del av ansvarsbegreppet som innebär att man inte bara svarar berörda parter, utan också svarar inför sig själv, sina professionella normer och sitt eget samvete blir här väsentligt och avgörande för hur och om ansvaret kan utövas. Detta innebär i sin tur att begreppet "mod" som diskuterades i kapitel 7 blir en nödvändig ingrediens för ansvarets utövande.

## 9.2. Ansvaret mot allmänheten

I exemplet med brunnslocket och barnen (se kap 6) samt i exemplet om att sanda när det är halt (se kap 6) handlar det inte om vare sig företagsanställda eller kunder utan om konsekvenser för allmänheten (eller både kunder och allmänhet).

I vissa fall är konsekvenserna gentemot allmänheten reglerade i lag för att undvika opportunistiskt handlande (så åligger det tex fastighetsägare att sanda sina trottoarer). I andra fall finns mer eller mindre väl etablerade föreställningar om vad man bör ta hänsyn till. Flera fastighetsskötare ansåg att man bör ge sig iväg till sitt område när det börjar snöa – även om det är helgdag. De motiv man framförde var emellertid en kombination av hänsyn till hyresgäster, allmänhet och den egna arbetssituationen (där det kan bli alltför arbetsamt att ta hand om snön nästa dag).

Föreställningen att man bör välja miljövänliga rengöringsmedel i syfte att ta hänsyn till konsekvenser för miljön var en inställning som både fack och företagsledning enats om – en inställning som förmodligen blir allt vanligare.

När det gäller svar till såväl kunder som allmänhet uppstår många situationer där det ställs motstridiga krav, dvs några grupper blir nöjda med samma svar som andra blir missnöjda med. Detta gäller allt från hur man fördelar attraktiva lägenheter till hur man hanterar störningar bland hyresgäster. I sådana situationer blir svaret visavi professionella normer och det egna samvetet väsentliga som stöd och riktlinjer för ansvarstagandet.

## 9.3. Ansvaret mot professionella normer

Svaret verkar emellertid inte enbart kunna riktas mot olika mer eller mindre utomstående personer. I samtalen talar man också om att arbetet ska vara "kvalitetsmässigt" utfört. Det gäller att inte bara hafsa över arbetet utan göra det "ordentligt". Oavsett

om hyresgästerna klagar eller ej så har fastighetsskötarkåren egna uppfattningar om hur ett område bör se ut för att kunna kallas "välskött". Dessa uppfattningar kan vara sådana som man fått via utbildningen, där man lärt sig hur olika uppgifter bör hanteras professionellt. Det kan gälla uppfattningar och normer om när olika filter ska bytas, hur ofta en gräsmatta bör klippas, när växterna ska beskåras etc. Inom vissa yrkeskårer sker en omfattande socialisationsprocess i samband med yrkesutbildningen. Fastighetsskötarkåren räknas traditionellt inte som professionell yrkeskår, men trots detta kunde man spåra en mängd professionellt grundade föreställningar om hur ett område "bör" se ut och hanteras. En del av dessa föreställningar är också grundade i en gemensam företagskultur och kan således betraktas som institutionella förväntningar. Det är inte säkert att de föreställningar om hur en välskött utemiljö bör se ut, som jag fann i det här undersökta företaget, stämmer överens med den som finns i ett annat företag (i flera fall kunde jag direkt mot bakgrund av tidigare erfarenhet konstatera att så inte var fallet).

I något fall kunde inom företaget märkas skiftande professionella normer, eller åtminstone något olika prioriteringar avseende hur arbetet borde utföras. Dessa på samma gång förhållandevis komplexa och små skillnader och de problem som de kan relateras till kommer emellertid att analyseras vidare i kommande arbeten.

#### **9.4. Ansvar mot det egna samvetet**

Att ha ansvar innebär att man ska svara såväl visavi de professionella normerna som det egna samvetet. En ansvarsfull person bör inte gå emot det som det egna samvetet påbjuder.

I något fall förekom personliga uppfattningar grundade på en syn som avvek från såväl de professionella normerna som arbetsledningens kvalitetssyn. Så ansåg tex en fastighetsskötare att inte bara buskarna utan även träden borde ha en rund ring med jord och kanskuren gräsmatta omkring sig (något som trädgårdsarkitekter och övrigt fackfolk i trädgårdsbranschen inte brukar anse). Detta betraktades av såväl arbetsledning som arbetskamrater som ett uttryck för ansvarskänsla – även om man ansåg att beteendet i sig inte var nödvändigt.

Att säga till ungdomarna så att de inte med sin musik stör pensionärerna i våningen ovanför (som kanske är för ängsliga för att själva våga säga till) var ytterligare ett exempel på

ansvarstagande som hade sin grund i egna etiska uppfattningar, och som krävde ett visst mod för sitt genomförande.

## 9.5. Sammanfattning

Ansvar kan ses som en form av svar, där man inför såväl olika parter inom företaget som visavi allmänhet, professionella normer och det egna samvetet ska kunna svara på varför man gjort som man gjort.

Ansvarstagandet kan därmed ses som en fråga om  *kreativ koordiering* av professionella normer och eget samvete samt förväntningar och krav från allmänhet, kunder, överordnade och kollegor. Man ska kunna svara för vad man gjort åt flera olika håll simultant.



### DEL III: SAMMANFATTANDE ANALYS OCH REFLEKTION

*Del III inleds med en sammanfattande analys och reflektion kring de resultat som presenterats i Del II.*

- *Kapitel 10 innehåller en sammanfattande analys och reflektion kring resultaten.*
- *Kapitel 11 innehåller ett resonemang om hur de empiriska resultaten i denna studie kan relateras till tidigare forskning och vilka perspektiv som därigenom öppnas. Först relateras denna studie till mer etablerade teoribildningar om ansvar. Därefter diskuteras översiktligt möjligheterna att relatera den till några olika teoretiska perspektiv såsom institutionell teori, kompetens och genusforskning.*
- *Kapitel 12 innehåller förslag till fortsatt forskningsinriktning.*



## 10. VAD INNEBÄR DET ATT HA ANSVAR – sammanfattande analys

I detta kapitel görs en sammanfattande analys och reflektion kring det tidigare redovisade materialet, som abstraheras ytterligare en nivå.

Resultatet kan tolkas som att ansvar innebär ett *såväl tanke- som känslomässigt tillstånd* som ger nya förutsättningar för en multidimensionellt *koordinerad kontrollsituation* i vilken arbetstagaren kontrollerar sig själv utifrån såväl givna instruktioner, som professionella normer och egen moral. Ansvar betecknar därmed ett aktivt och engagerat förhållningssätt visavi arbetet och arbetssituationen som står i motsats till "att strunta i" eller "att bara göra som man blir tillsagd". Ansvarsutövande verkar kräva ett tankemässigt förhållningssätt som enkelt uttryckt kan betraktas som att ha en egen helhetssyn. En tankegång som förs fram är att detta både förutsätter och ger en känslomässig bindning som kan ses som motsatsen till ett likgiltigt eller alienerat förhållningssätt. Samtidigt ger detta tanke- och känslomässiga tillstånd annorlunda förutsättningar för kontroll, än när dessa förutsättningar (dvs ansvar) saknas.

Resultatet av den innebörd som framkommit kan på en abstraherad nivå sammanfattas under följande teman:

- ansvar som en speciell form av *identitetskonstruktion* som innebär ett speciellt sätt att se på – eller konstruera – såväl sina arbetsuppgifter som det egna jaget.
- ansvar som en fråga om *koordinering av olika normsystem*.
- ansvar som ett integrerat och internaliserat *system för styrning och kontroll*.

### 10.1. Ansvar som en identitetskonstruktion - ett sätt att se på arbetet och det egna jaget

Att "ansvar" betecknar ett annat sätt att tänka och förhålla sig till sina arbetsuppgifter (än att inte ha ansvar) verkade vara en mer eller mindre självklarhet för de flesta och illustreras också i de

exempel på vad ansvar innebär som spontant berättats av fastighetsskötarna.

De tankemässiga föreställningarna eller mönstren som kopplas till ansvar verkar vara av fyra slag:

### ***Från fragment till helhet***

Ansvar används som en *samlingsbeteckning* för alla de arbetsuppgifter och göromål som ingår i arbetet. "Det är mitt ansvar" står för "det är min sak att ta hand om och se till att det blir utfört". Det kan handla om att göra uppgiften själv, men ansvaret gäller inte själva aktiviteten som sådan, utan mer att se till att det blir gjort – av en själv eller någon annan.

Begreppet ansvar har emellertid ytterligare en kvalitet utöver själva samlingsbegreppet för alla uppgifter som ska tas om hand enligt föreskrifterna. Det är förenat med ett synsätt som innebär att även om uppgifterna inte har nämnts tidigare men kan anses relevanta, så ingår de i begreppet ansvar. Ansvar blir därmed liktydigt med summan av ett antal uttalade arbetsuppgifter som ska utföras samt ytterligare ett obestämt antal icke direkt angivna uppgifter, som ter sig nödvändiga utifrån en helhetssyn på området och dess sätt att fungera. Ansvaret innebär att man inte struntar i eller ser bort från något. Detta kan också uttryckas som att en ansvarsfull person har en *helhetssyn* på sina arbetsuppgifter. Från ett annat perspektiv skulle man kunna kalla det för "en inbyggd försäkring" mot att ej förutsedda och ej nämnda uppgifter inte faller utanför. Synen på arbete förvandlas från en starkt fragmenterad syn med enstaka uppgifter till en mer eller mindre odelbar helhet där även nya uppgifter som inte finns explicit angivna i arbetsbeskrivningen uppmärksammas och tolkas positivt. Såväl uppmärksamheten på det icke tillsagda som den positiva tolkningen verkar vara starkt kopplade till ansvarsbegreppet.

### ***Från alienation till personligt engagemang***

Ett förhållningssätt till arbetsuppgifterna där man tänker i helhetstermer och konsekvenser verkar vara svårt att förena med ett likgiltigt och oengagerat förhållningssätt där man "inte bryr sig" eller "struntar i" vad som ska göras eller konsekvenserna av det man gör, eller låter bli att göra. Ansvar blir därmed ett tillstånd som utesluter ett oengagerat förhållningssätt. Kanske är rent av ett visst mått av *engagemang* en förutsättning för



ansvarstagandets upprätthållande. Om man ser det så blir ansvar ett överordnat begrepp och eventuellt en konsekvens av ett annorlunda förhållningssätt och sätt att tänka visavi uppgifterna.

Begreppet ansvar var dessutom i det studerade företaget av de allra flesta kopplat till *positiva känslor* som glädje, stolthet och en uppenbart både visad och omtalad identifiering med området. "Det är ju roligare att jobba när man har ansvar" var en vanlig kommentar och stoltheten visade sig både genom talet och sättet på vilket man förevisade området. Kommentarer som "ja hade det inte varit för det ökade ansvaret så hade jag nog inte varit kvar" tyder också på att ansvaret innebär en ökad status och stolthet som var väsentlig och hade en märkbar känslomässig påverkan. Den ökade statusen hos gruppen betonades också mycket tydligt av såväl företagsledning som mellanchefer.

Det verkade som om förutsättningen för att klara av arbetet som det nu var upplagt var att man såg det med helhetssyn och engagemang. Utan ett sådant uppstår inte den *flexibilitet* och *kreativitet* som är nödvändig för att klara arbetet inom given tid, vilket innebär att den begränsade friheten dessutom går förlorad. Går man helt enligt regelboken fungerar inte arbetet. Men med ansvarskänsla, dvs det sätt att tänka och fungera som redogjorts för tidigare, verkar det t o m bli tid över till en del extra egenvälda uppgifter. (Jfr italiensk strejk som innebär att man följer alla regler vilket skapar totalt kaos). Det blir en ond cirkel där det blir svårt att upprätthålla ansvaret i betydelsen utföra det som de professionella normerna säger bör göras. Diskrepansen gör att en skuld känsla växer och grunden för stolthet dras undan. Det hela blir en ond cirkel.

På samma sätt verkar det ske en positiv förstärkning mellan ett ny helhetssyn och engagemang, en frihetsupplevelse och stolthet som förstärker varandra. Vad som är orsak och verkan blir egentligen ointressant. Sättet att tänka och känna sammanflätas till vad som liknas vid en praktisk positiv ansvarsdiskurs.

Ansvar och *förtroende* är ytterligare en koppling som görs och som man exemplifierar begreppet ansvar med. Förtroende kan i detta sammanhang tolkas som ledningens tilltro till att man kommer att hantera situationen på ett sådant sätt att man kan svara för sina handlingar, dvs utföra det som ska utföras och beakta konsekvenserna av sitt handlande. Ansvaret blir det överordnade begreppet och förtroendet den bro som måste finnas för att man ska lämna över ansvaret.

### **Att bry sig om konsekvenserna**

En ansvarsfull person är uppmärksam på och beaktar konsekvenserna av sitt handlande och korrigerar handlandet mot bakgrund av dessa i syfte att åstadkomma så lite negativa konsekvenser som möjligt för inblandade aktörer.

Konsekvenserna kan vara relaterade till själva arbetsutförandet (jfr exemplet med gräsklipparen och stenen), till företaget (som direkt eller indirekt drabbas i flertalet exempel) och övriga anställda (jfr exemplet där man underlättade arbetet genom att förbereda för vikarien) eller till kundens upplevelse av hur det fungerar (exemplet med kylskåpet). Kunden verkade ha en särställning, men även övriga aktörer och konsekvenser för samhället som helhet (tex genom miljöhänsyn) ansågs viktiga att beakta.

Ansvar kan i det här sammanhanget ses som en fråga om att kunna ge ett svar på varför man gjort som man gjort som helst både man själv och andra tänkbara intressenter finner godtagbart. Det intressanta med svaret är att det blir en form av simultant svar till olika aktörer med helt olika intressen, prioriteringar och perspektiv. Eftersom negativa konsekvenser inte alltid kan undvikas samt att minskade negativa konsekvenser för en part kan innebära ökade negativa konsekvenser för en annan, innebär det att ett moment av såväl prioritering (mellan olika alternativ och aktörer) som kreativitet (i sättet att hitta intressanta lösningar) blir förenat med ansvarstagandet. Eftersom olika intressenter betonar olika frågor och har helt olika perspektiv blir det dock inte fråga om prioritering i en endimensionell skala – som om ett givet antal pengar eller minuter skulle fördelas – utan om en multidimensionell koordinering av olika intressen och värderingar. Själva denna koordinering av svaret kräver både ett starkt jag och en öppen och kreativ kommunikation med inblandade aktörer.

### **Ett nytt sätt sätt att tänka och framträda**

Flera faktorer tycks samverka till att fastighetsskötarnas ansvar kopplas till ett sätt att tänka – ett sätt där den egna personligheten framträder på ett annat sätt än när man inte har ansvar. Om man ska kunna svara olika intressenter på sätt som anges ovan kan man inte enbart lita till instruktioner och normer som satts i förväg. Skälen till detta är flera. Dels rymmer ansvarsbegreppet att man uppmärksammar och bryr sig om även det som inte förutsetts i instruktionerna. Dessutom kan

olika intressen och normer, som var för sig kan anses berättigade (tex flera olika kunders önskemål), behöva vägas mot varandra. En sådan avvägning innebär inte enbart tidsmässig prioritering utan även kreativa moment. Dessutom utgör normerna oftast mer allmänna förhållningssätt som måste situationsanpassas, dvs tolkas. Att kunna tolka och väga samman olika konsekvenser och svara på varför man gjort som man gjort torde vara svårt om man inte involverar det egna jaget. Man kan inte längre dölja sig bakom någon annan eller bakom allmänna regler utan måste svara och "stå för" vad man gjort, om man ska ta det fulla ansvaret.

Det fenomenet att den egna personligheten framträder tydligare och tvingas "stå för" eller "svara för" vad man gjort blir ännu tydligare genom att varje enskild fastighetsskötare kopplas till ett eget bostadsområde och att den enskilda personens resultat och prestationer därmed blir synliggjorda. Detta synliggörande och krav på koppling av såväl resultat som svar verkade vara både på gott och ont för den enskilde fastighetsskötaren. För en del blev den ökade identiteten, engagemanget och kopplingen till arbetet en källa till glädje och stolthet medan den för andra snarare blev en börda.

Att "ansvar" kopplades till "ett annat sätt att tänka" antyddes flera gånger såväl direkt som indirekt. Enkelt kan skillnaden beskrivas som att man tidigare "inte brydde sig", att man "gjorde som man blev tillsagd". Rollen och synen på företaget och arbetsuppgifterna liknar det som Morgan karakteriserar som "maskinbyråkrati"<sup>74</sup>. Arbetaren betraktas och/eller betraktar sig själv som ett redskap och en förlängd arm för arbetsledaren som talar om vad som ska göras. Arbetaren upplever sig själv inte (och upplevs förmodligen inte heller av andra) som en självständig person eller enhet, utan endast ett verktyg för att utföra de uppgifter han eller hon beordras att göra. Denna syn torde för några decennier sedan ha varit den förhärskande synen på arbetare inom såväl industri som service av det slag som fastighetsskötsel innebär. Detta synsätt är också nära förknippat med det alienationsbegrepp som är ett centralt begrepp inom arbetssociologin. Alienation är inget begrepp som nämndes i fältstudien. Däremot använder flertalet såväl fastighetsskötare som chefer ordet "bry sig" på ett sätt som är förhållandevis liktydigt med engagemang dvs motsatsen till ett alienerat förhållningssätt. Eftersom man entydigt talar om "att man bryr sig mer", dvs ett

---

<sup>74</sup> Morgan (1986)

ökat engagemang, torde man därför också möjligen kunna tala om en minskad alienation och ökad identitet.

## 10.2. Ansvar som en koordinering av normsystem

Ansvar som en samlingsbeteckning för olika arbetsuppgifter som bör göras, och som man inte bör eller "kan" smita från, innebär implicit att ansvar kan ses som *en normativ föreställning* om arbetets innehåll. Till den normativa föreställningen om vad "bör" göras kan så fogas vad som faktiskt utförs. I idealfallet ska dessa två dimensioner rimligtvis sammanfalla och bilda en enhet, vilket innebär att man "gör det man bör göra" dvs tar ansvar och kan svara inför såväl sig själv som professionella normer och kunder varför man gjort som man gjort. Utifrån ett sådant "moraliskt riktigt" handlande utvecklas lätt den glädje och stolthet som diskuterats tidigare.

Föreställningarna om vad som bör göras kan emellertid variera mellan olika personer med skilda perspektiv och/eller normsystem. Några få exempel på skillnader mellan fastighetssköterna i det studerade företaget har berörts (tex uppfattningar om hur en professionellt skött trädgård bör se ut). Men de uppfattningar om vad som allmänt betraktas som professionellt beteende i det studerade företaget behöver inte stämma med föreställningarna i ett annat företag. Det finns variationer mellan vad som anses vara tex en välskött trappuppgång, vid hur hög ljudvolym en hyresgäst bör sägas till, hur lång tid det är acceptabelt att vänta på en reparation etc. Dessutom finns det olika uppfattningar om hur man bör handla vid prioritering mellan olika uppgifter. Synpunkterna är inte statiska utan förhandlingsbara när det gäller såväl kunden som de professionella villkoren. En kund som får reda på att fastighetsskötaren kommer på måndag i stället för på fredagen för att laga en droppande kran eftersom han eller hon vill ägna fredagseftermiddagen åt att fixa ett kylskåp åt en annan hyresgäst som annars skulle få helgen fördärvad anser förmodligen samma beteende (=att ej komma under fredagen) mer riktigt om han/hon vet orsaken. En annan syn på professionalitet är att det är förhandlade normsystem där man kommit överens om vilka beteenden som är att betrakta som de acceptabla eller korrekta beteendena.

Vad som "bör göras" kan således inte betraktas som ett enhetligt begrepp, utan snarare ett komplext begrepp där olika parter och perspektiv leder till olikartade uppfattningar. Ansvar

fungerar i detta avseende som en kreativ koordinering av olika normsystem.

Utifrån detta perspektiv på ansvar ger begreppets etymologi en intressant infallsvinkel. Ansvar är ett ord som fanns både i fornsvenskan och fornanglosaxiska språket (andsvar, antsvär eller antswar). Det betydde ursprungligen "svaromål inför rätta", "svar" eller "genmäle" i betydelsen "högtidlig försäkran" dvs en förklaring eller försäkran riktad mot en eventuell anklagelse<sup>75</sup>.

Om man tar fasta på *begreppets svarskaraktär* kan man se ansvar som något som handlar om att svara – eller kanske snarare *kunna svara* (på en eventuell fråga) – inför såväl kunder som överordnade och allmänhet. Ansvar blir därmed en form av koodinerat svar visavi skilda normer. Att kunna åstadkomma en sådan koordinering kräver både flexibilitet och kreativitet – och det torde vara svårt att åstadkomma utan att också involvera det egna samvetet. Ansvar skulle således kanske kunna ses som en koordinering av olika synpunkter som vägs samman av det egna samvetet och som gör att man är beredd att stå till svars och svara vem det vara må varför man gjort som man gjort.

En synpunkt som framfördes var att det ibland krävs mod för att genomföra vissa handlingar som man enligt det egna samvetet och professionella normer anser vara de riktiga handlingarna, dvs de som bör utföras. Modet kan i detta sammanhang tolkas som den kraft som behövs för att gå från tanke till handling och att integrera eller följa de egna uppfattningarna även om de står i strid med omgivningens.

### 10.3. Ansvar som ett integrerat och internaliserat kontrollsystem

Ansvar och kontroll verkar hänga samman på flera olika sätt. Dels innebär uppdelningen i fysiska områden som kopplades till en enskild fastighetsskötare att en kontrollmekanism integrerades i det organisatoriska systemet, dels innebär de emotionella och moraliska dimensionerna av ansvarstagande att det samtidigt fanns en inre kontrollmekanism visavi det egna samvetet. Man skulle därför kunna tala både om en yttre och en inre kontrollerbarhet som var kopplad till fastighetsskötarnas nya ansvarstagande.

*Den yttre kontrollerbarheten* hängde samman med kopplingen till ett eget område. Lika mycket som man betonade

-----  
<sup>75</sup> Hellqvist (1980)

friheten betonade man också ansvarets relation till ökade krav. När var och en hade ansvar för ett eget område var det uppenbart för alla och envar, inklusive kunder och ledning, vem som eventuellt hade missat att utföra eventuella uppgifter. Medvetenheten om vem som var kopplad till vilket område och områdets skötsel var hög. Möjligheten att smita från en uppgift och anonymt falla in i mängden och hoppas att uppgifterna skulle tas om hand av någon annan saknades. Allt som ingick i områdets skötsel var en angelägenhet för fastighetsskötaren som skulle ha överblicken och totalansvaret för området där man tidigare i lag gjort det man blev tillsagd att göra – och fördelning av arbete, prioritering och kontroll i stället tillhört arbetsledningens sak.

Utöver den ovan diskuterade yttre kontrollerbarheten kan man också tala om en *inre kontroll*. Den fördelning av arbetsuppgifter, ledning och kontroll som tidigare utövats av arbetsledare, utövades nu av fastighetsskötarna själva. Deras ansvar kan anses inrymma en form av självstyrning och självkontroll. Man kontrollerade sig själv och sitt utförda arbete visavi professionella normer (att ta ansvar innebar enligt fastighetsskötarna att se till att man utförde arbetet på ett fackmannamässigt sätt), visavi hyresgästernas uppfattningar (att de var nöjda var ett nödvändigt men inte alltid tillräckligt kriterium eftersom hyresgästerna inte ser alla uppgifter eller förebyggande åtgärder) och visavi sina egna personliga normer och värderingar (kontroll visavi det egna samvetet). Kontrollen kan således betraktas som en form av komplex internaliserad självstyrning och egenkontroll.

I den nya situationen blev man på samma gång uppenbart *kontrollerbar och självkontrollerande*. Man blev kontrollerbar på så sätt att varje område och dess resultat kunde kopplas till en person (som med stolthet eller vånda kunde visa upp sitt områdes skick). Någon större administrativ kontroll behövdes inte, såväl hyresgästernas klagomål eller frånvaro av klagomål som ledningens besök i områdena innebar en form av uppenbar kontroll.

En förutsättning för att kontrollen ska fungera och inte alltför stora kontroverser ska uppstå torde emellertid vara professionellt eniga uppfattningar om hur arbetet ska utföras eller åtminstone hur ett gott resultat ska se ut, samt att kunderna/hyresgästerna också accepterar eller önskar denna nivå. I det studerade fallet verkade enigheten vara förhållandevis stor – men den för givet tagna kvalitetsnivån kan erfarenhetsmässigt mycket väl variera mellan olika företag.

## ***Den paradoxala frihetsupplevelsen***

Samtidigt som ansvar kopplades till "krav", "kontroll" och "begränsningar" kopplades det samtidigt till sådana begrepp som "frihet" och "eget bestämmande", dvs två slag av begrepp som inte alltid kopplas samman. Samma personer kunde först betona friheten och det egna bestämmandet ("man har mer att säga till om", "man bestämmer själv") för att lite senare tala om kraven som ansvaret innebär ("man kan inte smita", "fackmannamässigt gjort", "ingen annan att skylla på"). När denna på sätt och vis paradoxala koppling mellan frihet och begränsningar påtalades ledde den till allmänt skratt. De olika begreppen upplevdes emellertid inte av de inblandade som motstridiga utan snarare som två aspekter av samma begrepp "totalansvar för området". Frihetsaspekten var en aspekt på ansvar, begränsningsaspekten en annan. Båda aspekterna ryms samtidigt inom ansvarsbegreppet, även om de föreställningsmässigt är svåra att förena i ett enda tankemönster. Intressant var också att de flesta fastighetsskötarna själva verkade *fokusera sitt medvetna tänkande mer på frihetsaspekten och ta begränsningarna mer för givna*. Kanske var det så att man fokuserade sina tankar kring de frågor där man hade beslutsmöjligheterna. Situationen skulle kunna liknas vid en trädgård där man är väl medveten om att det finns staket eller osynliga gränser, men där man ändå fokuserar på friheten skapad av en känsla av att ha tillgång till en trädgård.

Detta väcker emellertid en fråga om det alltid förhåller sig så och vilka situationer som aktualiserar det motsatta förhållandet dvs att gränserna blir det besvärande och fokuserade.

## 11. TEORETISK OCH PRAKTISK RELATERING

I detta kapitel diskuteras de frågeställningar studien väcker om man relaterar den till tidigare forskning. Ambitionen är att visa på några tänkbara kopplingar, perspektiv och frågeställningar som kan formuleras mot bakgrund av de tidigare diskuterade resultaten. Studien diskuteras översiktligt i relation till följande;

- Företagsekonomiska forskares föreställningar om ansvar
- Institutionella kontrollsysteem
- Strategisk kompetens
- Genusperspektiv
- Praktiska implikationer

### 11.1. Det empiriska resultatets karaktär i relation till tidigare ansvarsdiskurser

Att jämföra det empiriska resultatet i föreliggande studie med tidigare teoretiska bidrag om ansvar är svårt av flera skäl. Empiriskt grundade deskriptiva teorier har en annan karaktär än tex spekulativt och normativt formade teoribildningar. De kan därför inte helt oproblematiskt jämföras med varandra eftersom de tillhör olika diskurser. Man kan också fråga sig om jämförelsen ska begränsas till tidigare föreställningar inom organisation och management. En sådan jämförelse är intressant i sig. Ansvarsbegreppet hanterats emellertid mer explicit inom tex den praktiska filosofin och statskunskapen, varför det vid en begreppsdiskussion vore intressant att även relatera sig visavi de föreställningar som förekommer där.

Nedan har jag, som ett första steg, valt att översiktligt relatera studien till fyra företagsekonomer som tidigare behandlat ansvar – varav tre klassiker och en representant för det som idag kan betecknas som frontlinjeforskning.

En klassisk organisationsteoretiker som fört en ingående analytisk diskussion kring ansvarsbegreppet är *Barnard* som i



sin bok "The functions of the executive"<sup>76</sup> ägnar ett kapitel åt "the nature of executive responsibility". Barnard menar att en viktig aspekt på ledarskapet är att det reflekterar attityder och ideal i samhället, dvs något som ligger nära det vi idag kallar "symboliskt ledarskap". Barnards ansvarsbegrepp är nära kopplat till det senare. Han säger själv

It is the aspect of leadership we commonly imply in the word 'responsibility' the quality which gives dependability and determination to human conduct. (sid 260)

Begreppet ansvar beskrivs som en personligt kopplad kapacitet som styr och kontrollerar det egna beteendet, men som samtidigt reflekterar allmänna samhällsnormer. Han talar om det i termer av moraliska krafter som på samma gång är externa i relation till den enskilda individen och en del av individen. Han använder begreppet "koder" och definierar en ansvarsfull person som en vars beteende i hög grad styrs av mer eller mindre allmänt omfattade *koder för beteende*. Detta i motsats till de som styrs av tillfälliga impulser och opportunistiskt beteende.

Resultaten i föreliggande studie kan mycket lätt kopplas till Barnards syn – som är grundad på många års empiriska egna erfarenheter och reflektioner kring dem. Den icke opportunistiska aspekten - dvs att beakta konsekvenserna av sitt beteende – illustreras mycket tydligt i den här föreliggande studien. Detsamma gäller ansvar som en fråga om att styras av professionella normer (eller koder) som koordineras med övriga normer. Barnard tar även upp att det behövs ett kreativt moment i själva kopplingen. Den syn på ansvar som fastighetsskötarna visar i den aktuella studien kan således lätt anknytas till Barnards syn, vilket kan bero på att han var så praktiskt orienterad. Barnard framstår i flera avseenden mycket aktuell, trots att det är drygt 50 år sedan boken publicerades första gången. Den syn på "koder" som styr vårt beteende – koder som är kopplade till såväl individens känslor som externa förhållanden, dvs ett icke renodlat kognitivt perspektiv – ligger i vissa avseenden nära en socialkonstruktivistisk syn på individen.

Selznick<sup>77</sup> använder begreppet ansvar som ett attribut nära knutet till den plädering han för avseende en övergång från mer administrativt och formellt inriktat ledarskap till ett ledarskap som tar hänsyn till informella, institutionella och symboliska processer. Begreppet "ansvarsfullt ledarskap" ("responsible leader-

-----  
<sup>76</sup> Barnard (1938)

<sup>77</sup> Selznick (1957)

ship") är centralt i detta sammanhang och verkar hos Selznick i hög utsträckning vara liktydigt med personliga karakteristika, dvs att personen är engagerad, förstående och bestämd/beslutsam ("determined"). Dessutom likställs ansvarsfullt handlande med a) att man undviker opportunistiskt beteende och b) att man undviker utopi.

Mitt empiriska resultat liknar Selznicks sätt att resonera såtillvida att fastighetsskötarna också talar om ansvar i termer att man engagerar eller involverar sig själv, försöker förstå andra personer och handla så att man beaktar negativa konsekvenser för andra aktörer. Den socialkonstruktivistiska utgångspunkt jag valt gör emellertid att det för mig blir naturligare att tala i termer av konstruerade synsätt och vad de innebär och mindre av fastställda egenskaper och karakteristika.

*Drucker*<sup>78</sup> använder begreppet ansvar i centrala kapitelrubriker utan att för den skull föra ett explicit resonemang om dess innebörd. Han säger emellertid inledningsvis att boken "talar inte om rättigheter utan om ansvar" samt att "ansvariga organisationsledningar är alternativet till godtycke". Ansvar verkar för Drucker vara nära förknippat med skyldigheter och motsatsen till kortsiktigt opportunistiskt handlande. Den innebörd han tilldelar begreppet ligger nära den innebörd som i denna studie diskuteras i termer av begreppets moraliska dimension samt att vara uppmärksam på konsekvenserna av sitt handlande och kunna svara på varför man gjort som man gjort. För Drucker är detta ett centralt tema. Han använder framförallt begreppet ansvar när han diskuterar relationen mellan företaget (eller samhällsinstitutionen) och samhället i övrigt – dvs ett ännu bredare perspektiv än vad som förs fram i denna studie. Hans tes är att företagets agerande måste bedömas utifrån ett bredare samhällsperspektiv. "Det sociala ansvaret" måste uppmärksammas. Möjligen kan man med utgångspunkt från Drucker förvåna sig över att jag i min studie kom i kontakt med så pass få historier och exempel på ansvarskonflikter som berörde det "sociala ansvar", som är så centralt för Drucker. Det kan knappast bero på att exempel på sådana saknas inom bostadsbranschen. Det kan bero på att företaget lyckats hantera den sociala rollen ovanligt bra, men det kan också bero på att den hanteras på andra nivåer än den jag fokuserade min studie på. Ytterligare en intressant möjlighet är att man skapat så starka gemensamma

-----  
78 Drucker (1975)

föreställningar om hur man "bör göra" att fastighetsskötarna själva inte upplever sådana ansvarskonflikter.

Varken Barnard eller Selznick tänker sig att någon annan än en ledare ska ha ansvar. Däremot är det intressant att Drucker, som är arketyper till "executive focus" inte enbart pratar om ledare, utan om hela organisationen.

*Brunsson*<sup>79</sup> anknuter till en klassisk tradition i tolkningen av ansvar på samma gång som han tolkar ansvarsbegreppet utifrån ett intressant annorlunda perspektiv. Han påpekar att ansvar är ett begrepp med flera konnotationer, men framhäver själv särskilt den som har med vilja att göra. Den som orsakar något med vilja sägs också vara ansvarig för de handlingar som orsakats dvs skyldig i juridisk och moralisk bemärkelse. Kopplingen till vilja och till orsak är, påpekar Brunsson, den traditionella synen alltsedan Aristoteles dagar inom såväl juridik som moralfilosofi.

To sum up, responsibility is given to individuals who are observed (by themselves or others) to have effected events (or just their own actions) by having freely chosen and carried out one of several possible actions or inactions. People hold others responsible if they believe that they have made decisions influencing events and if they think of these decisions as choices. (sid 50)

Brunsson argumenterar i sin artikel för att beslutsprocesser samtidigt kan fungera som processer för distribution av ansvarstagande. Den som fattar beslut gör, åtminstone enligt traditionell föreställning, rationella val – och den som gör rationella val är samtidigt ansvarig för det som valet leder till. Att fatta beslut, visa att man gör rationella val och ta ansvar blir därmed liktydigt på ett komplext sätt. Valmomentet blir väsentligt inte bara för att visa att man fattat beslut utan också för att symbolisera ansvarighet – som ju enligt denna Aristoteliska syn är en förutsättning för ansvarstagande. Personer som vill framstå som ansvariga argumenterar således för att de verkligen fattat ett val. På samma sätt kan den som önskar undvika att framstå som ansvarig i stället argumentera enligt linjen att något reellt val i själva verket inte fanns, eller att en linje framstod som mer eller mindre självklar och att något val därför inte gjorts – och att något ansvar därmed inte heller kan komma ifråga.

Det frihetsbegrepp som är så centralt för de flesta fastighetsskötarna kan ses som ett tecken på att de definierar sin verklighet

---

<sup>79</sup> Brunsson (1990)

så att en valsituation och därmed ansvar föreligger. Sambandet mellan de två företeelserna blir emellertid med Brunssons perspektiv inte något enkelt orsakssamband utan snarare följden av en social konstruktion där två ingredienser (valmöjlighet och ansvar) finns i samma byggsten. Detta synsätt ger också möjligheter till en intressant tolkning av det motstånd mot att ta ansvar som några personer demonstrerade. De ansåg det svårt att stå till svars för kvaliteten då arbetspressen var så stor att de inte ansåg sig klara av att hinna med allt dvs de demonstrerade att situationen ej gav några val.

Om man för resonemanget ett steg vidare framstår två lätt ironiska men intressanta cirklar. Ansvar diskuteras i studien i termer av ett sätt att förhålla sig, eller ett sätt att konstruera sina tankar och föreställningar om arbetet och det egna jaget som dessutom rymmer ett känslomässigt engagemang och viss kreativitet. Med en sådan inställning torde det också vara lättare att se alternativa lösningar och därmed upptäcka reella valmöjligheter som inte presenterats. Ansvar och valmöjligheter blir inte bara sammanhängande utan också en förstärkande cirkel. På samma sätt torde den motsatta situationen förstärkas. Den som inte ser några valmöjligheter eller ens möjligheter att klara av arbetet inom rimlig tid definierar inte sig själv som ansvarig med dessa utgångspunkter. Om det egna definierandet av sig själv som ansvarig eller ej dessutom innebär olika sätt att konstruera synen på sig själv och involvera sina känslor och kreativitet, torde det samtidigt innebära att det blir svårt att upptäcka nya sätt att hantera situationen som medger val. Situationen blir utifrån ett sådant synsätt lätt självuppfyllande.

### ***Sammanfattande reflektioner om studiens resultat i relation till tidigare studier***

Flera aspekter på ansvarstagande som framkommer i föreliggande studie återfinns tydligt i tidigare litteratur. Det är framförallt synen att ansvar handlar om att bedöma konsekvenser och att låta medvetenheten om konsekvenserna vara styrande för handlandet. Detta kan också uttryckas så att man ska handla så att man i efterhand kan stå till svars för varför man handlat på ett visst sätt.

Vad jag hitintills inte upptäckt i litteraturen är däremot betoningen på ansvar som en speciell form av *samlingsbeteckning* för olika uppgifter och uppmärksamhet på det som icke nämnts. Denna användning är däremot enligt min egen (personliga) em-

piriska erfarenhet från ett antal företag och organisationer ett förhållandevis vanligt sätt att använda ordet på.

Att ansvar kopplas till *känslor* är inte nytt. Däremot verkar det vara vanligt att litteratur som behandlar ansvar och moral snarare tar upp moralproblem och konflikter och därmed helt naturligt associerar mer med känslor av svårigheter och problem. Den stolthet och glädje som framkom i undersökningen verkar vara en mindre vanlig koppling i litteraturen. En erinring av de attityder jag under mitt yrkesverksamma liv mött gör emellertid att jag vågar anta att detta är en aspekt som kanske i högre grad bör uppmärksammas också på ett teoretiskt plan.

Ansvar som ett *kontrollinstrument* har visserligen berörts av Barnard och kan således ingalunda anses som nytt, men torde ändå vara ett perspektiv som öppnar för spännande teoretiska utvecklingsmöjligheter.

Synen på ansvar som *ett sätt att konstruera sina tankar och känslor* är ett perspektiv jag inte återfunnit explicit i några av de verk jag hitintills granskat. Detta är i sig naturligt eftersom flertalet av de verk jag diskuterat ovan tillkom utan att ha den socialkonstruktivistiska basen som tillgänglig grund. Ett sådant synsätt möjliggöra en granskning utifrån ett nytt och mer amoraliskt perspektiv.

## 11.2. Ansvarsbegreppet som ett institutionellt kontrollinstrument

Begreppet kontroll har en central ställning inom såväl företagsekonomisk teori som praxis<sup>80</sup>. Inom företagsekonomi förekommer en rad olika kontrolldiskurser eller synsätt på hur företagens verksamhet och utveckling styrs och vad som egentligen styr och kontrollerar. Kontrollbegreppet är centralt både inom organisationsteori och inom redovisning, men det har historiskt sett behandlats relativt parallellt inom respektive område. Inom organisationsteorin har den formella organisationsplanen historiskt betraktats som redskap för styrning och kontroll. Att vara ett system för detta antogs just vara dess centrala uppgift och grunden för organisatorisk effektivitet när ämnet byggdes upp i början av seklet<sup>81</sup>. Inom en reflekterad teoribildning torde

-----  
<sup>80</sup> Inom företagsekonomi har det svenska begreppet "kontroll" oftast en mer begränsad betydelse än det engelska "control" som snarast kan översättas med "kontroll och styrsystem". Jag använder emellertid begreppet "kontroll" i den vidare betydelsen.

<sup>81</sup> Fayol (1916)

denna syn – åtminstone i sin mer renodlade form – inte längre ha några företrädare, utan anses alltför rudimentär och oproblematiserad och därmed förenklad. Idag är det allmänt erkänt inom organisationsteorin att perspektivet är betydligt mer komplext och att de formella systemen inte kan betraktas som enskild grund för organisatorisk styrning och kontroll. I praktiken och i ett mer allmänt för givet taget perspektiv är det däremot fortfarande ett förhållandevis vanligt synsätt. Man kan om man så vill hävda att sedimenten av ett sådant synsätt lever kvar i relativt hög utsträckning.

Nya dimensioner i den organisatoriska verkligheten, som tar hänsyn till den samhällsvetenskapliga och beteendevetenskapliga kunskapen om informella och institutionella systemens betydelse började att uppmärksammas och spridas under och efter andra världskriget. Som en av förgrundsgestalterna för detta synsätt räknas Selznick<sup>82</sup> som uppmärksammade såväl de informella styrsystemen, institutionernas betydelse och det symboliska ledarskapet, dvs begrepp som 50 år efter hans första studier fortfarande har hög aktualitet.

Ett drag i de relativt heterogena nyinstitutionella strömningarna som vuxit fram under 80-talet är synen på institutioner som socialt överenskomna och accepterade handlingsmönster, som man inte ostraffat bryter mot och som påverkar såväl enskilda individers som organisationers beteende<sup>83</sup>. Institutioner är resultat av mänskliga handlingar och överenskommelser om beteende men de är inte nödvändigtvis produkter av medvetet skapande<sup>84</sup>. Yrkesidentiteter och etablerade föreställningar om hur man bör bete sig är viktiga institutioner som företagen måste anpassa sin verksamhet efter för att uppnå legitimitet<sup>85</sup>. De nyinstitutionella strömningarna visar bla på ett intressant samspel mellan organisationernas formella dimensioner, institutionella förhållanden (t ex i form av yrkesroller och samhällsföreställningar om hur verksamheten bör bedrivas) och praktisk handling. De flesta organisationer måste ta hänsyn till de institutionella villkoren för att få legitimitet och långsiktig överlevnad. Samtidigt står de institutionella och konventionella föreställningarna om vad man bör göra ofta i strid med vad som gäller för effektivt handlande.

-----  
<sup>82</sup> Selznick (1949 och 1957)

<sup>83</sup> March & Olsen (1984), Powell & Di Maggio (1991)

<sup>84</sup> Berger & Luckmann (1966)

<sup>85</sup> Meyer & Rowan (1983)

Flera forskare visar hur organisationer löser detta problem på ett komplext och delvis paradoxalt sätt Brunsson<sup>86</sup> talar om "organisatoriskt hyckleri" och visar hur organisationerna på ett plan integrerar de institutionella föreställningarna utan att för den skull behöva rätta hela sitt handlande efter dem. Czarniawska-Joerges<sup>87</sup> fokuserar på de paradoxala sambanden mellan formella och institutionella förhållanden och praktisk handling.

Meyer och Rowans<sup>88</sup> tes är att föreställningen om att effektiviteten bestäms av den formella organisationen är en allmänt utbredd institutionell myt i samhället, som de flesta organisationer därför måste ta hänsyn till för sin legitimitet och framtida överlevnad. Samtidigt står denna myt ofta i kontrast till vad som gäller för effektivt organisatoriskt handlande. Detta dilemma löses genom att man på ett mer ceremoniellt plan tar hänsyn till och anpassar verksamheten till de institutionella myterna om hur arbetet bör bedrivas medan man utformar det praktiska arbetet som man uppfattar mest effektivt. Den skiljelinje som härigenom uppstår mellan de legitimitetsskapande och övriga handlingar benämner Meyer och Rowan "decoupling"<sup>89</sup>.

De förhållanden som Meyer och Rowan talar om illustreras i min studie bla av beskrivningarna av hur en ansvarsfull person klarar av att hinna med alla de arbetsuppgifter som formellt är ålagda – nämligen genom att inte utföra dem exakt på det sätt som föreskrivs utan i stället delvis frångå de formella instruktionerna. Den som städar helt enligt instruktionerna hinner helt enkelt inte med sina uppgifter. En komplettering med eget omdöme och viss kreativitet verkar nödvändig för att det ska fungera.

Trots denna "decoupling" faller inte organisationerna samman i anarki. Meyer och Rowan talar om tillförsiktens logik ("logic of Confidence and Good Faith") som den sammanhållande länken.

Föreställningar om ansvar verkar enligt min mening också fungera som en likartad sammanhållande och koordinerande länk. De empiriska studierna visar att ansvarsbegreppet, eller snarare det förhållningssätt som enligt studierna verkar kopplas samman med begreppet ansvar, innebär en förmåga till ko-

-----  
86 Brunsson (1989)

87 Czarniawska-Joerges (1992)

88 Meyer & Rowan (1983)

89 Meyer & Rowan (1983)

ordinering och integrering av olika dimensioner (synpunkter från kunder, professionella normer, formella direktiv etc). En stark involvering av det egna jaget verkar vara en förutsättning liksom en anknytning till såväl formella regler som professionellt och för givet tagna institutionellt förankrade normer. För att anknyta till den terminologi som Meyer och Rowan använder skulle man kunna tala om ansvarsbegreppet i termer av att det fungerar som "recoupling" dvs en kreativ lös sammankoppling mellan olika delvis separata och delvis samstämmiga dimensioner<sup>90</sup>.

### 11.3. Ansvar som strategisk kompetens

Kompetensbegreppet och kompetensteorin är inget enhetligt begrepp respektive område, men de flesta avser med kompetens ett bredare begrepp än det traditionella kunskapsbegreppet som mer förknippas med intellektuella färdigheter. Till kompetensbegreppet brukar man dessutom innefatta sociala färdigheter, erfarenheter, värderingar och attityder samt tillgång till olika nätverk<sup>91</sup>.

En bärande tankelinje inom kompetensteorin är att det sker snabba omvälvningar i företagen när det gäller kompetensbehovet och att kompetensutveckling måste ske kontinuerligt inte bara för ledningen och för företagets specialister utan på bred front. Detta betyder att traditionella former för kompetensutveckling (tex i form av kurser och konferenser) av ekonomiska skäl i hög grad kommer att ersättas av en kompetensutveckling som är integrerad i den normala arbetssituationen. Ytterligare en tankegång är att kompetensen i detta bredare och mer komplexa avseende utgör en nyckelfaktor för företagets konkurrensförmåga och därför måste betraktas som en kvalitativ tillgång, som kanske är den som är mest svår för andra företag att efterlikna<sup>92</sup>. Ett helt annat fokus på arbetstagarnas kompetens i bred bemärkelse kan förväntas i

-----  
<sup>90</sup> Eventuellt skulle begreppet "recoupling" i denna betydelse även kunna appliceras på relationen mellan designade kontrollsystem av olika slag (tex responsibility accounting) och de faktiska kontrollsystem (tex systems of accountability) som tex Kirk och Mouritzen (1993) lyfter fram. Även de demonstrerar hur de olika systemen delvis fungerar parallellt interagerande. En av deras poänger är att de visar hur olika aktörer svarar eller ansvarar både mot de formella systemen och de mer informella förtroendesystemen och på hur dessa såväl löper parallellt som kompletterar varandra på ett komplext sätt.

<sup>91</sup> Hansson (1988) och Stevrin (1986)

<sup>92</sup> Prahalad & Hamel (1990)



framtiden, enligt de flesta bedömare. Med kompetens i bred bemärkelse avses inte formella meriter utan alla kunskaper och erfarenheter av värde för arbetssituationen oavsett hur de förvärvats; genom studier, i yrkesliv eller privat. Kompetensbegreppet innebär en friare bedömningssyn än vad det traditionella kunskaps- och utbildningsbegreppet innebär.

Det är ingen tvekan att man kan anlägga ett kompetensperspektiv både på den nya fastighetsskötarrollen och på ansvarstagandet. Den nya fastighetsskötarrollen kräver i vissa avseenden en annan kompetensprofil än den tidigare. Social kommunikativ förmåga kommer att spela större roll – den var tidigare inte särskilt betydelsefull eftersom det inte var fastighetsskötaren utan områdekontoret som hade den mest frekventa kontakten med hyresgästerna. Efter hand som hyresgästkontakten togs över av fastighetsskötaren som därmed blir företagets representant gentemot kunderna/hyresgästerna kom denna kompetens att bli fokuserad på ett helt annat sätt än tidigare. Hantverksskickligheten som sådan kommer visserligen att vara viktig också i framtiden, men förmågan att bedöma vilka åtgärder som är viktigast att vidta och förmågan att "lägga pussel" och flexibelt prioritera olika uppgifter så att dagen räcker till kommer att vara viktigare än förmågan att utföra de enskilda uppgifterna med maximal prestation. Det betyder att andra slag av färdigheter troligen kommer att sättas i centrum när det gäller den nya fastighetsskötarrollen med ökat ansvarstagande.

Kopplingen mellan ansvar och kompetensteori kan göras utifrån ytterligare andra perspektiv. Om man ser ansvar som en fråga om att utföra vissa uppgifter och bedöma konsekvenserna av dessa samt korrigera sina handlingar visavi konsekvenserna, så kan man betrakta kompetens som bryggan mellan handlingar och framtidskonsekvenser. Att kunna se och tydliggöra konsekvenserna av olika handlingar är i sig en kompetens, och en central kompetens när man gör studier på ledningsnivå.

En tredje intressant koppling kan göras genom att relatera ansvarsbegreppet till ett bredare managementperspektiv och de förändringsprocesser man kan skönja utifrån ett sådant. Många forskare och konsulter menar att det håller på att ske ett paradigmskifte när det gäller organisation och ledning. De olika forsknings- och utvecklingsfält som varit populära det senaste årtiondet (tex "service management", "total quality management", "speed management", "lean production", "competence based development") kan ses som olika aspekter i ett paradigmskifte när det gäller management. Det gemensamma för det nya manage-

ment paradigmet skulle vara en samtidig fokusering på mänskliga och tekniska system och en insikt om att man inte kan detaljkontrollera organisationerna utan att det i stället behövs enskilda initiativ och feed-backprocesser inbyggda i de organisatoriska och institutionella systemen<sup>93</sup>.

Enligt min tolkning är det de egenskaper som man i föreliggande studie associerar med begreppet ansvar och en ansvarsfull person som efterfrågas och behövs i det nya managementparadigmet. Det skulle i så fall innebära att det förhållningssätt, det sätt att konstruera synen på sig själv och på arbetet som diskuterats i föreliggande studie kan ses som en strategiskt väsentlig resurs eller kompetens om man så vill.

Tar man ett sådant perspektiv på resultatet blir det intressant att vidareutveckla den socialkonstruktivistiska synen i betydelsen applicera den på studiet av den enskilda individen och hur hon eller han konstruerar sin identitet och omvärld. Ansvar verkar med ett sådant perspektiv kunna beskrivas som ett sätt att konstruera det egna jaget och synen på det egna arbetet som rymmer koordinering av olika normsystem, beaktande av konsekvenser och involverande av icke förutsedda eller tidigare nämnda uppgifter. Den konstruktion som kopplas till begreppet ansvar (i motsats till den som inte gör det) rymmer således inte bara en förmåga till flexibel koordinering av olika verkligheter och krav utan också en förmåga att hantera osäkerhet. Detta sätt att konstruera den egna verkligheten torde kunna betraktas som en kärnkompetens i samband med strategisk förändring.

Vad som är speciellt intressant med denna egenskap eller kompetens är att den inte lärs ut i det vanliga skolsystemet (åtminstone inte på de högre stadierna), som koncentrerar sig på mer traditionella kognitiva kunskaper medan ansvar handlar om attityder och förhållningssätt som i hög grad involverar känslor. Studien visar snarare att ansvar handlar om ett sätt att konstruera sin verklighet som är en komplex kombination av emotionella och kognitiva färdigheter som inte kan separeras. Inläringen och utvecklingen av de färdigheter som är förknippade med begreppet ansvar som det tolkas i denna studie torde snarare ske i olika personers vardagsverklighet än i traditionella skolsystem. Däremot utgör inlärandet av ansvar på det sätt som det uppfattats i denna studie en central punkt i flertalet ledarskapsprogram.

-----  
<sup>93</sup> Texten här är en fri tolkning av ett föredrag för Södra Kretsen av Svenska Civilekonomförbundet den 1 november av Lars Bruzelius, docent vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet.

## 11.4. Ansvarsbegreppet från ett genusperspektiv

Den nya kompetens som hör samman med den integrerade fastighetsskötarrollen faller i hög grad inom ramen för den typ av kompetens som traditionellt kopplats till den kvinnliga kulturen, medan den kompetens som krävdes i äldre organisationsformer och roller i högre grad hör samman med den traditionellt manliga kulturen. Konsekvenserna av detta kan tex bli nya rekryteringsstrategier där man söker såväl män som kvinnor, men mot bakgrund av andra kriterier än tidigare.

När det gäller inläringen i olika människors vardagsverklighet finns det mycket som tyder på att den verklighet som traditionellt förknippats med kvinnors verklighet (att ta hand om hem och barn) ger en god inläring. Att koppla fortsatta studier till ett genusperspektiv i betydelsen koppla det till traditionella mans- och kvinnodiskurser skulle troligen kunna öppna för nya intressanta perspektiv på ansvarsbegreppet, hur det lärs och vilken logisk rationalitet det bygger på.

En annan fråga det finns anledning att fundera över utifrån ett genusperspektiv är varför begreppet makt – som på många sätt är både likartat och kopplat till begreppet ansvar – varit föremål för så mycket mer omfattande forskning än begreppet ansvar? Kanske ligger en av förklaringarna till detta i att makt-perspektivet är så mycket starkare kopplat till den manliga diskursen medan ansvar har starkare kopplingar till sådana erfarenheter och situationer som i högre grad kopplas till kvinnors traditionella villkor. Jag skulle i mitt fortsatta arbete vilja jämföra och analysera de resultat jag kommit fram till mot bakgrund av manliga och kvinnliga erfarenheter för att se vilka resultat och perspektiv som framträder. Att göra en analys utifrån vad Calás & Smircich benämner "women's voice"<sup>94</sup> skulle inte bara kunna ge intressanta perspektiv på ansvarsbegreppet, utan också placera det i en bredare kontext där begränsningarna i det moderna projektets kunskapsperspektiv framträder. En sådan analys har emellertid inte genomförts inom ramen för här föreliggande rapport.

Mina studier tyder på att användningen av begreppet ansvar är ett paradoxalt fenomen. För mig ter det sig svårt att närma mig och förstå de innebörder som verkar tilldelas begreppet om jag inte också förstår att närma mig och hantera paradoxer i det organisatoriska livet och dess tolkning. Paradoxer har inte behandlats av den traditionellt logiska vetenskapen i någon högre

-----  
<sup>94</sup>Calás, M. & Smircich, L. (1992)

utsträckning förrän under det senaste decenniet, då de uppmärksammas inte minst inom organisatorisk frontlinjeforskning<sup>95</sup>. Paradoxernas logik, eller paralogik, hör inte till "det moderna projektet"<sup>96</sup>. En poststrukturalistisk feministisk analys av begreppet ansvar som en analys utifrån "women's voice" skulle kunna leda till nya perspektiv och tolkningsmöjligheter. Kvinnor har i sin praktiska verklighet hela tiden på ett naturligt och komplext sätt lärt sig hantera paradoxer. Det är möjligt att det är den feministiska diskursens entré inom vetenskapen som gjort det nödvändigt att låta paradoxerna få tillträde till den vetenskapliga sfären. Inom den kvinnovetenskapliga forskningen har dessutom en "ansvarsdiskurs" börjat framträda<sup>97</sup>.

## 11.5 Praktiska implikationer

Studiens syfte har, som tidigare nämnts, inte inriktats på att komma med förslag till hur den löpande praktiska verksamheten i företag skall hanteras, utan på att ge tillfälle till reflektion. Icke desto mindre kan man diskutera och notera ett antal konsekvenser ur ett mer allmänt managementperspektiv som aktualiseras med anledning av studien och dess resultat. Nedan diskuteras tre konsekvenser ur ett praktiskt perspektiv (två av dem har tidigare diskuterats utifrån ett mer teoretiskt perspektiv):

- I den traditionella fastighetsskötseln är det arbetsledarens roll att leda och fördela arbetet samt att göra den koordinering och avvägning mot professionella normer, kundönskemål mm som diskuterats i samband med analysen av ansvarsbegreppet. När dessa frågor förs över till fastighetsskötarna själva innebär detta rimligtvis att arbetsledarrollen förändras. Detta var något man vid det studerade företaget inledningsvis inte var medveten om, men som man under tiden jag genomförde mitt fältarbete började diskutera. När vissa uppgifter förs bort kan man fråga sig vad som blir kvar. Ett rent kvantitativt resonemang verkar emellertid inte ge någon relevant bild av situationen. Det verkar snarare som om *arbetsledarfunktionen ändrar karaktär* och att en del av de ledaregenskaper som normalt sett efterlyses på högre chefsbe-

-----  
<sup>95</sup> Så hade tex SCOS (=Standing Conference on Organisations and Symbolism) som tema för en session på sin årskonferens 1991 "Ambiguity and Paradoxes".

<sup>96</sup> Jfr Giddens, A. (1989)

<sup>97</sup> tex Waerness (1984), Wolgast (1992)

fattningar blir nödvändiga på det som tidigare varit direkt arbetsledande nivå.

Arbetsledning och chefskap över personer med stort ansvar torde få annan karaktär än arbetsledning över personer som inte förväntas ta eget ansvar. I organisationsschema tilldelas gruppen plötsligt ett nytt ansvar. Ansvar blir därmed något man har eller inte har. I realiteten handlar det dock troligen om att detta ansvar – i betydelsen detta nya sätt att tänka och se på arbetet och sin egen roll – utövas i varierande grad. Hur agerar en arbetsledare för att få underlydande att växa i ansvar, blir därmed en central frågeställning. Vilka speciella problem och möjligheter är förenade med ett stöd av personalens ansvarsutveckling? Detta är i hög grad relevanta praktiska frågor, vars karaktär samtidigt skulle kunna belysas ytterligare genom fortsatta empiriska studier.

- Inte minst bostadsförvaltningsbranschen har efterlyst en utveckling av systemen för styrning och kontroll<sup>98</sup>. När man talar om "management control systems" avses framförallt formella kontrollsysteem. Visserligen har flertalet böcker i ämnet ett inledande kapitel som framhäver betydelsen av tex organisationskultur och informellt organisatoriskt beteende – där det ingår en brasklapp om att detta dock inte kommer att behandlas mer ingående. Det finns dock en uppenbar risk att organisationer i sin vällovliga strävan att förbättra de formella kontrollsysteem i omedvetenhet om de informellt existerande raserar de senare. Det behövs en oerhörd försiktighet för att inte oavsiktliga negativa konsekvenser i de institutionella förhållandena ska uppstå. En *ökad medvetenhet om betydelsen och funktionssätten hos båda systemen* kan emellertid ge mer nyanserade och förhoppningsvis på sikt ännu effektivare lösningar.

- Ansvar som ett sätt att tänka och konstruera ett förhållningssätt såväl till arbetet som till det egna jaget samt som en förmåga att koordinera olika normsystem kan i allra högsta grad betraktas som en kompetensfaktor – och en oerhört väsentlig sådan.

I det studerade företaget verkade det som om en del personer – och i synnerhet gällde detta för kvinnorna – hade en utpräglad "ansvarskompetens" som de tidigare inte praktiserat i arbetet, utan verkade ha förvärvat och praktiserat i andra livssfärer. Denna kompetens hade tidigare inte uppmärksamats, och det

-----  
<sup>98</sup> Det är tex ett av de utvecklingsområden som SABO Utveckling bestämt sig för stödja.

krävs särskild medvetenhet för att den ska uppmärksammas eftersom dess förvärvande sällan syns i formella betyg. Ändock torde "ansvarskänsla" och det sätt att tänka som är förenat med den vara en av de centrala egenskaper som man söker lära ut i olika chefsprogram.

Det torde därför vara angeläget att såväl kunna diagnostisera existensen av sådan kompetens som att öka medvetenheten om vilka faktorer och organisatoriska villkor som ökar inläringen och utvecklingen av denna kompetens. Det första är väsentligt i samband med anställning av personal och det senare är särskilt angeläget för ett kontinuerligt och utvecklande lärande i organisationen.

## 12. FORTSATT FORSKNING

Forskningsprojekt kan ses som separata projekt i den betydelsen att de granskas och rapporteras separat. Samtidigt kan forskningsresultaten ses som kontinuerliga inlägg i en ändlöst pågående diskussion och reflektion kring vår omvärld och dess sätt att fungera. Som forskare konstruerar vi olika perspektiv och tolkningsmöjligheter av den verklighet som vi framförallt når genom våra socialt konstruerade begrepp och föreställningar.

Föreliggande forskningsprojekt bör, som tidigare framhållits, betraktas som ett inlägg kring ett tema jag hoppas kunna fortsätta med och göra flera framtida inlägg kring. Projektet kan ses som ett delprojekt inom ramen för ett längre (doktors)avhandlingsprojekt.

Nedan diskuteras vilka fortsatta framtida vägar som kan bedömas intressanta med utgångspunkt från den plattform jag byggt upp och just håller på att vandra vidare från.

### 12.1. Analys av hur ansvarsbegreppet tidigare hanterats av företagsekonomiska forskare

Som tidigare nämnts har studier av hur ansvarsbegreppet behandlats inom forskarvärlden hitintills varit förhållandevis rap-sodiska. Med undantag av några få fall (tex Barnard och Brunsson) saknas en analys och diskussion av begreppets innebörd även hos författare där ordet ingår i titeln eller utgör ett centralt begrepp. Detta innebär givetvis inte att de inte har en implicit uppfattning, som visar sig i textens innehåll och som kan blottläggas genom en dekonstruktion. En dekonstruktion utifrån, tex ett genusperspektiv och med utnyttjande av resultat från nya studier av feministiska filosofer ter sig som en intressant möjlighet när det gäller att beskriva hur ansvarsbegreppet hitintills behandlats.

En sådan studie skulle kunna visa på det sätt på vilket organisationsteoretiska klassiker som Taylor, Fayol, Barnard, Selznick, Simon, Drucker m fl behandlat begreppet ansvar men också inrikta sig på mer moderna diskurser. Förutom att beskriva, analysera och jämföra deras respektive ansvarssyn skulle den kunna blottlägga och klargöra implicita perspektiv och grunder

som inte omedelbart uppmärksammas i deras mer eller mindre för givet tagna innebörder. Metodiskt skulle en sådan dekonstruktion kunna finna inspiration i de dekonstruktioner Smircich och Calás genomfört av några av organisationsteorins klassiker<sup>99</sup>. Syftet med en sådan dekonstruktion skulle vara att tydliggöra för givet tagna eller ej observerade innebörder och begränsningar i traditionella synsätt.

## **12.2. Fortsatta fältstudier**

Föreliggande studie behandlar ett företag som arbetar med bostadsförvaltning och de föreställningar om ansvar som förekommer framförallt bland de kollektivanställda arbetare som tilldelats ökat ansvar ("totalansvar" för ett område). Nedan diskuteras olika tänkbara respektive önskvärda utvidgningar av den empiriska grunden för forskning om ansvar.

### ***Vidgat fokus – mot problem relaterade till begreppet ansvar***

Den föreliggande studien har framförallt fokuserats på gemensamma föreställningar om begreppet ansvar som på olika sätt kunde iaktas i företaget. Detta var mitt syfte och det upplevdes svårt att i en första studie kombinera detta perspektiv med ett där man söker olikheter och problem relaterade till begreppet. Det ter sig därför naturligt att återvända och utvidga fallstudien med en analys av olikheter och problemuppfattningar relaterade till begreppet ansvar. En sådan studie kräver mer ingående kännedom och delvis andra analytiska referensramar. Rent metodiskt torde dock studien kunna utföras på likartat sätt dvs genom att följa olika arbetstagare i deras arbete och studera den kontextuella situation, som jag därmed samtidigt kan samtala med dem om.

### ***Utvidgning till mellanchefer och företagsledning***

Föreliggande studie fokuseras på fastighetsskötarna, dvs de arbetstagare som enligt traditionella hierarkiska begrepp befinner sig "längst ner" alternativt "längst ut" i organisationen.

Det finns anledning att i kommande arbete utvidga studien till att även omfatta mellanchefer och ledning, samt att reflektera

---

<sup>99</sup> Calás & Smircich (1991)



över i vad mån begreppet får en annan eller utvidgad roll och mening samt i vilka avseenden begreppet har olikartad innebörd och funktion vad gäller olika nivåer. Ytterligare ett perspektiv som i sig skulle kunna bilda utgångspunkt för en separat studie är problem och konflikter i samband med det som beskrivs som överlämnande eller delegering av ansvar. Vad innebär ett sådant överlämnande?

### ***Utvidning till fler företag inom samma bransch***

Föreliggande studie gäller ett enda fall. Det är troligt att detta fall har såväl likheter som skillnader visavi andra företag. En del av de resultat och iakttagelser som här rapporterats torde förmodligen vara giltiga för många företag, oavsett bransch. Andra iakttagelser speglar förhållanden som är särskilt vanliga bland bostadsföretagen med sina särpräglade villkor. Det är emellertid troligt att vissa nya aspekter och iakttagelser skulle framträda vid studier av andra företag. För att få en bredare uppsättning av olika iakttagelser borde ytterligare några företag inom samma bransch studeras. Därvid torde det kunna bli lättare att uttala sig om vilka uppfattningar och föreställningar som verkar vara gemensamma och för givet tagna inom branschen och vilka föreställningar som är mer heterogent spridda .

En komplettering av studien till fler företag inom samma bransch skulle dessutom kunna kombineras med en studie av vilken roll ansvarsbegreppet spelat inom branschretoriken under de senaste decennierna. En sådan studie kräver emellertid andra metodologiska förhållningssätt.

### ***Utvidgning till företag och organisationer i andra branscher***

Samtal med forskare och praktiker inom såväl bostadsbranschen som andra branscher har gjort det uppenbart att det finns såväl likheter som många särpräglade drag inom olika branscher. Dessutom finns vissa branscher som verkar ha synnerligen speciella förutsättningar när det gäller hantering av ansvarsfrågor.

Det är troligt att ansvarsbegreppet och i synnerhet den komplexitet som är förknippad med det varierar med graden av professionell kompetens inom branschen. Eftersom en aspekt av ansvarsbegreppet verkar vara att man handlar i enlighet med professionella normer och vad som anses vara professionellt kompetent och riktigt beteende, ter det sig naturligt att ansvars-

begreppet blir olika komplext och svårt att hantera med olika grad och karaktär på den professionella kompetensen. Eftersom bostadsförvaltning traditionellt sett inte räknas till branscher med krav på hög grad av professionell kompetens, ett förhållande som dock inte är helt oomstritt, vore det intressant att utvidga forskningen till sektorer med höga krav på traditionell kompetens, tex till de under senare år särskilt uppmärksammade sk kunskapsföretagen. Vad verkar vara särpräglade förhållanden och uppfattningar, problem och handlingsmönster relaterade till ansvar i kunskapsföretag? På vilka sätt kan iakttagelser i sådana företag fördjupa och komplettera de föreställningar om ansvar som framträtt i föreliggande studie?

Ytterligare en vanlig indelning av företag som kan ha relevans i detta sammanhang är indelning i tillverkningsföretag och serviceföretag, även om det av olika skäl finns anledning att tona ned skillnaden mellan dessa företag – inte minst därför att flertalet företag levererar en kombination av förtillverkade varor och service – kan det vara intressant att studera i vad mån man kan iaktta skillnader i uppfattningar eller finna nya infallsvinklar och perspektiv på begreppet ansvar om man studerar ett mer renodlat och traditionellt serviceföretag än vad bostadsförvaltning utgör, samt om man studerar ett tillverkningsföretag, till vilket bostadsföretagen knappast kan räknas.

Branscher som verkar ha mycket särpräglade ansvarsförhållanden och föreställningar om ansvar är bla sjöfartsnäringen, hälso- och sjukvården samt socialvården. En studie av förhållandena inom någon av dessa sektorer skulle därför troligen kunna ge mycket intressanta särpräglade och nya perspektiv på att begreppet ansvar används i den organisatoriska verklighetskonstruktionen som instrument för handlande och för organisatorisk förändring.

Inom sjöfartsnäringen gäller att kaptenen har ett särpräglat och absolut ansvar, inom sjukvården har läkaren ett liknande ansvar. Ansvarsförhållandet mellan läkare, sköterskor och övriga kategorier är också särpräglat och intressant, inte minst utifrån feministisk utgångspunkt. Inom socialvården finns ett likartat särpräglat ansvarsförhållande mellan socialarbetare, klient och olika föreskrifter.

En utvidgning till andra branscher torde definitivt vara intressant, men studierna måste läggas upp med särskild uppmärksamhet på svårigheterna att skaffa sig tillräcklig förståelse och branschkunskap som bakgrund till en kvalitativ analys av det slag som använts i föreliggande. Möjligen kan ett

samarbete med andra forskare med sådan kunskap om  
branschen vara en möjlighet.



## **BILAGOR**

**ORDAGRANNA UTDRAG AV CENTRALA ORD OCH BEGREPP HÄMTADE  
UR INTERVJUUTSKRIFTERNA**

(Centrala ord och begrepp som kopplas till begreppet ansvar står i vänstermarginalen.  
Ord och begrepp som kopplas med att inte ha ansvar - i allmänhet eller som det var förr  
- står med indragen vänstermarginal)

Fastighetsskötare

Sköta själv

se till så det fungerar

mer att säga till om själv

vara med och bestämma

ingen som springer och tittar till en

förväntas klara uppgiften själv

säger själv till om du *inte* klarar det

ingen som hänger över dig

bestämmer själv

inte hoppa över en grej

gör det inte...

fuskar över

inte ens försöker

inte någonting som fungerar

gör bara det du absolut måste göra

flera fastighetsskötare (kaffebordssamtal):

rätt knepigt

roligare att arbeta

att området sköts som det ska

att det fungerar som det ska

att soporna hämtas och att reparationer görs när det behövs och att det ser snyggt ut

att hyresgästerna är nöjda

krav på sig själv och gentemot andra också

krav på mig själv

vet vad det betyder men har svårt å förklara

inte bara på en själv utan gentemot hyresgästerna också

man gör så gott man kan

saker och ting ska vara gjorda i tid

vara gjorda så riktigt som möjligt

man bryr sig

fackmannamässigt gjort

att man bryr sig

roligare att jobba under ansvar

press och krav men det är samtidigt roligt

man känner att nån annan då - att arbetsgivaren och hyresgästerna bryr sig

ingen som talar om vad man ska göra

det beror på hur man själv är

man ser själv vad man ska göra

man gör det som ska göras

då är väl allting slappt

då har man väl inga krav på sig

strunta i att sanda när det blir halt

bryr sig inte

låter det vara och få se ut hur det vill

låta det gå vind för våg

Två fastighetsskötare:

betyder mycket  
verkligen upp till mig själv  
svårt att beskriva men det betyder mycket  
finns ingen annan på området som kan se det bättre än jag  
det är konstigt  
man skulle kunna skriva upp en lista på olika saker ....det här gör jag  
upp till mig att se till att det blir gjort  
att se till att det blir gjort  
förhindra olyckor  
cheferna litar på oss  
sköter sitt område

en helhet man har hand om  
sköter det helt och hållet  
lita på  
tungt ord  
ens eget revir  
man är betrodd  
de litar på en  
man får gå med huvudnycklar och sånt  
det är ens eget område  
man bryr sig ju  
helt klart *känner* man mer ansvar nu  
man bryr sig på ett annat sätt idag  
det är ju mitt eget område  
man vet ju med sig att det är jag som ska göra det  
inte bry sig så mycket  
lämna en gräsklippare med ungar i närheten  
att inte kolla en trasig lekplats (och därmed förhindra olyckor)  
man bryr sig ju inte om man inte har nåt ansvar  
då brydde jag mig ju inte om det vart rent eller inte  
då (=förr, utan ansvar) kände man sig bara...som en lite figur  
som gick och gjorde lite små saker...man brydde sig inte på  
samma sätt

Fastighetsskötare:

se till att det blir utfört  
se till att det fungerar  
veta att det blir gjort  
vara lugn för det  
vet nog vad som menas men kan inte beskriva det i ord  
det är ju självklart inom en...man vet ansvaret. Det sitter här (pekar på hjärtat)  
det struntar jag i ...det får någon annan göra

Fastighetsskötare:

att inte krypa undan  
att inte vara feg  
se till så det fungerar  
Man skjuter över från den ena till den andra till den tredje  
när ingen säger "ah fan - nu gör vi så"  
krypa undan  
gömma sig  
det struntar jag i

Fastighetsskötare

att försöka klara av så mycket som möjligt själv  
man känner ju ett visst tryck på sig  
att försöka leva upp till det trycket  
det är ju roligt nu  
att göra det som inte är så roligt med

### Fastighetsskötare

nu ser vi ju själva alla fel (förr gick baserna runt och kollade)  
man har ju sitt område  
åka runt och titta och kolla om det är något  
bestämma om det ska göras  
om det är något man missat - då känner man ju att det här måste jag göra  
mot hyresgästerna ...att de är nöjda och glada  
försöka i alla fall

behövde inte ha så mycket koll förut (när inte hade ansvar)  
låta skräpet ligga kvar  
inte bry sig

### Flera fastighetsskötare

de ä väl å göra jobbet på rätt sätt  
att ha bra kontakt med hyresgästen  
att hyresgästen är nöjd - det är det viktiga  
att göra lite mer  
att man har ett särskilt område  
det att man ska sköta...på rätt sätt  
och att alla är nöjda

att göra jobbet slarvigt

### Fastighetsskötare

att man gör alla reparationer själv  
att man fixar dit folk om man inte klarar det själv  
att saker och ting sker  
att det händer va  
att det ska vara snyggt och städat  
att det ska fungera  
allting ska fungera  
just att man känner att man har det  
nästan som sitt eget hus så att säga  
att man inte har nån att skylla på  
det här fixar jag  
enda sättet å höja statusen  
trivs  
det här ordnar jag

då hade man ju bara vissa arbetsuppgifter man skulle klara av (=förr  
när man inte hade ansvar)  
det är inte mitt jobb  
smiter undan  
skjuta över på andra  
det är inte mitt jobb

### Fastighetsskötare

man lägger upp dagen som man själv vill  
ingen som bestämmer över dig man får sköta sig själv  
visa att man klarar av det  
ensam  
ifall jag inte gör sakerna som ska göras då blir det ju å märkas  
både på gott och ont  
sköter jobbet bättre  
vissa saker som måste göras...men man bestämmer själv ordningen  
då känner man att man måste göra det, annars så  
att ha greppet om området

bryr sig inte  
får inte dåligt samvete  
lätt att strunta i saker  
nån annan blir lidande



Fastighetsskötare

man ska hinna med sina uppgifter  
städning inomhus och utomhus och rabatter och rensning och sophantering  
mycket uppgifter  
så att det fungerar

inte bry sig

Fastighetsskötare

att jag ska ta hand om allting här  
alldeles ensam  
hålla grejorna intakta  
hålla ordning  
stressigt  
det är väl positivt  
det går inte å ta det  
man får höra från hyresgäster och från ledning och från allihopa - fast man jobbar  
aschlet av sig

en som flummar runt

Fastighetsskötare

en viss känsla för området  
samma som hemma  
att allt fungerar

göra omgivningen besviken  
inte fungera  
inget blivit gjort av det som ska göras

### Arbetsledare:

känner till vad som förväntas av en  
ställer upp på målsättningen  
inte själv åtgärda - men se till att blir gjort  
skyldighet att tala om (ifall något händer man ej kan åtgärda själv)  
ett visst område  
se till så det fungerar  
veta om varför man finns till  
se till att hyresgästerna trivs  
inte strikt och bara tänka på sitt eget  
en rubrik som täcker in alla sakerna  
då blir ju någon lidande  
det här skiter jag i - det står ju inte med i papperen  
gör det som är roligt först

### Arbetsledare

att ha fått ett område  
vet precis vad som händer och sker  
koll på allt  
kontakt mot hyresgäster och gentemot oss också  
kontroll över det  
att man verkligen känner  
verkligen försöker  
att inte gå förbi det man vet är sitt å göra  
komma med önskemål och kanske förbättra (dvs vara aktiv, ta initiativ)

### utbildningsledare:

allt från å klippa gräs till att möta en ny hyresgäst  
ju mindre arbetsuppgifter jag avhänder mig...ökat ansvar  
våldigt stort  
ett synsätt  
ett sätt att verka (=handla)  
att bry sig  
göra människorna delaktiga

### sekreterare

stå för någonting man gjort  
veta varför man gjort det så som man gjort

### direktör

tjänstehjon...tvärtom...kung  
ha sitt område och ...vet precis vad de ska göra  
att lösa förelagd uppgift  
sköts på ett sätt som är sagt  
jag ser resultatet  
ansvar under frihet  
lös hur f-n du vill  
hur nå mål - upp till dig  
finns en massa förutsättningar  
löser inte uppgiften  
om man inte gör det på ett riktigt sätt och inte anmäler det  
om man varken vill kan eller törs  
om man inte agerar tillbaks  
inte ens är intresserad

**SAMMANSTÄLLNING AV HISTORIER OCH PRAKTISKA EXEMPEL PÅ ANSVAR SOM NÄMNS UNDER INTERVJUERNA:**

<u>Exempel/historia:</u>	<u>Tema:</u>
1..Att inte åka förbi ett annat område där det händer något och skita i det för att det inte är ens eget...	<b>Gränser</b> inte strunta i/bry sig konsekvenser
2.När fastighetsskötaren står med felanmälningslapparna i handen och ska avgöra vad som ska göras	<b>prioriteringar</b> omdöme
3.Fastighetsskötaren som stöter på en hyresgäst när han är på väg att fika	<b>prioriteringar</b> omdöme osjälviskhet
4.Historien med gräsklipparen och stenen	<b>konsekvenser</b> korrigerig av handlandet visavi konsekvenserna
5.Historien med barnen och brunnslocket	<b>konsekvenser</b>
6.Att sanda när det börjar bli halt	<b>konsekvenser</b>
7.Ibland går jag runt i området och funderar över hur jag vill ha det och gör en lista över förbättringar	<b>bestämma själv</b> <b>identitet</b>
8.Historien om den trasiga lekplatsen	<b>konsekvenser</b>
9.Att ta hand om ett bostadsområde är som att ta hand om en häst - det är en helhet man ska ska sköta om	<b>helhet</b> <b>känsla/engagemang</b>
10.Att få förtroendet att ha hand om huvudnycklarna	<b>tillit/förtroende</b>
11.Om det ligger nåt skräp någonstans plockar man upp det	<b>identitet/stolthet</b> (= vill ha fint) kan ej skylla ifrån sig (=ingen annan tar hand om det...) <b>tvång/måste</b> ändå göras
12.När det är ens eget område vill man ha puts	<b>identitet/stolthet</b>
13.Historien om hur fastighetsskötaren började putsa i hörnen	identitet/stolthet/glädje <b>attitydförändring</b>
14.Förr kände man sig ju bara som en lite figur som gick omkring och gjorde lite små saker	<b>ökad status</b> , erkänsla
15.Fastighetsskötare pekar på hjärtat när hon ska förklara ansvar	<b>ansvar=känsla, intuition</b>

16. Historien om hur han fixa soporna på onsdagen när han skulle vara ledig på torsdagen	<b>konsekvenser</b> hänsyn
17. Att ha mod att säga till - historien om fastighetsskötaren och de högtspelande ungdomarna	<b>civilkurage, mod</b> konsekvenser
18...om folk inte är nöjda då känns det ju inget vidare	<b>kundfokus</b> moral/samvete
19. Att fixa det trasiga kylskåpet på fredagseftermiddagen även om man planerat göra annat då...	<b>prioriteringar</b> flexibilitet konsekvenser <b>omdöme</b> att inte dra sig undan...
20. Fastighetsskötaren som kurator och kopplare mellan olika myndigheter	
21. Från tjänstehjon till kung och drottning	<b>status erkänsla</b>
22. Att själv välja när man vill göra vad	<b>frihet</b>

## EN FÖRSTA SAMMANSTÄLLNING OCH STRUKTURERING AV OLIKA TEMAN

Sammanställningen gjord mot bakgrund av

- utdrag av centrala ord
- genomgång av olika historier
- genomgång av egna anteckningar och upplevelser

Tema:	Huvudsakligt underlag:
samlingsbeteckning för göromål	vandringar i området "det här är mitt ansvar"
konsekvenser	nästan hälften av alla historier (=9 av 21)
hyresgästen i fokus	det ska fungera (används i över hälften av alla samtal)
fungera/ resultatorientering	+ hyresgästerna blir nöjda. =prioriteringsgrund
sköta sig själv frihet	uppenbart vid fria samtal + ett par exempel + utdrag ur centrala ord och begrepp
begränsningar krav	används inte så mycket direkt finns med i några samtal som direkt begrepp finns med som en aspekt som kan läggas på flertalet exempel
prioriteringar omdöme	3 exempel 3 exempel + indirekt från listan centrala ord
helhet gränser	ex m hästen ex m branden
nytt tankesätt attitydförskjutning ökad status	ex direkt citat intervju när de berättar om tiden bakåt historien om fastighetsskötaren som kung
fackmannamässigt	direkt ord och synonymord ("inte hoppa över" se till att sköta..rätt sätt")
kvalitet	se ovan (=företagsekonomisk diskurs för fackmannamässigt) "bry sig"=anstränga sig så gott det går = ord och exempel göra så gott man kan
känsla/engagemang (=ej alienation) kontakterna	1 exempel + uppenbart vid de direkta
identitet kontakterna	4 exempel + listan centrala ord + direkta
stolthet&glädje med centrala ord	röstläge vid kontakterna, 3 exempel, listan

engagemang/inte strunta i / bry sig

civilkurage och mod  
osjälviskhet

-----  
tillit/förtroende  
-----

-"- (ser jag som ett annat perspektiv på  
ovanstående)

historien om ungdomarna och radion  
"inte det som man själv tycker är roligast"

historien om nyckelknippan ord som "litar  
på"

**ANSVARSBEGREPPETS INNEBÖRD  
- OLIKA ASPEKTER /TEMAN (SAMT GRUPPERING AV TEMAN)**

Ansvar = samlingsbeteckning för olika göromål

Ansvar = uppmärksamhet visavi konsekvenserna av sitt handlande  
(och korrigerig av det)

Ansvar = att bestämma (själv)

Ansvar = göra en fri bedömning

Ansvar = att uppfylla krav

Ansvar = att begränsa sitt handlande/ej handla helt oportunistiskt utan följa normer

Ansvar = stolthet & glädje

Ansvar = engagemang/bry sig

Ansvar = identitet (&... minskad alienation)

Ansvar = civilkurage & mod

Ansvar = ökad status och erkänsla

Ansvar = uppmärksamhet/förtroende

Ansvar = att svara (=etymologiska grunden...men vem svara?...jo, .....

Ansvar = att ha kunden i åtanke (eller kanske att ha någon annan i åtanke, eller kanske sig själv och andra)

Ansvar = att ha (kunden) och resultatet i åtanke

Ansvar = gränser (= ett problematiskt område eftersom det fanns olika syn här....)

Ansvar = att ha en helhetsuppfattning



# BEKRÄFTELSE AV ANSTÄLLNINGSAVTAL

Tillsvidareanställning

Arbetsgivare	Arbetstjänare
Adress	/
Postadress	/
Arbetsgivarens referens	Telefon

## 1 Anställningen avser

- Tillsvidareanställning fr o m 1987-07-01
- Provanställning, 6 månader
- Tjänstebostad       Nej       Ja, se separat hyresavtal

## 2 Kollektivavtal

För anställningen tillämpas mellan KAB och Fastighets gällande kollektivavtal

- Tidlöneavtal       Betingsavtal       Kontorsstädningavtal

## 3 Arbetstid

- Heltid       Deltid      tim/vecka       Beting

## 4 Lönevillkor

Branschvana 4 år. 21 lönetillägg.

## 5 Semester

1. I tidigare anställning har arbetstagaren fått ut \_\_\_\_\_ semesterdagar under nuvarande semesterår
2. Under innevarande semesterår önskar den anställde erhålla \_\_\_\_\_ obetalda semesterdagar

## 6 Kompletterande uppgifter

övergår 1990-01-01 från tidigare anställning som fastighets-skötare med arbetsuppgifter yttre skötsel samt vissa reparationer till anställning som fastighetsskötare med totalansvar för samtliga förekommande arbetsuppgifter inom anvisat bostadsområde.

## 7 Arbetsgivarens underskrift

Ort \_\_\_\_\_

Datum 23.12.78

## 8 Arbetstagarens underskrift



## Referenser:

- Acker, J. 1992. Gendering Organizational Theory. In Gendering Organizational Analysis. Edited by A. & T. Mills P. Newbury Park & London: SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Berg, P.-O. 1988. Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, S. 1982. Positivism kontra hermeneutik. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Anthony, R., Dearden, J. & Govindarajan, V. 1992 (Första utgåvan publicerad 1965). Management Control Systems. seventh edition ed. Homewood, IL & Boston, MA: Irwin.
- Arbetsgruppen för forskningsfrågor, Civildepartementet. 1992. Forskning om den offentliga sektorn: En forskningsantologi. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Asplund, J. 1970. Om undran inför samhället. Stockholm: Argos förlag.
- Asplund, J. 1991. Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Barnard, C. 1938 (Reprinted 1968). The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts & London, England: Harvard University Press.
- Berger, P. & Luckman, T. 1966 (First published 1966. Reprinted 1971, 1979, 1984 och 1991). The Social Construction of Reality. London & New York: Penguin Books.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 1991. Kvalitet - från behov till användning. Lund: Studentlitteratur.
- Beronius, M. 1991. Genealogi och Sociologi - Nietzsche, Foucault och den sociala analysen. Kungshult: Brutus Östlings Bokförlag. Symposium AB.
- Bittner, E. 1965. The Concept of Organization. Social Research 32 : 239-255.
- Björkegren, D. 1992. Kultur och ekonomi. Stockholm: Carlssons.

Bleicher, J. 1982. The Hermeneutic Imagination. London & Boston: Routledge & Kegan Paul.

Blomqvist, C. & Hansson, L. 1993. Resultatansvar i kommuner. Är det möjligt och är det önskvärt? I Kommunal organisation i förändring. Red. Collin & Hansson. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. 1986. Politik och ekonomi. En kritik av rationalitet som samhällsföreställning. Lund: Doxa.

Brunsson, N. 1989. The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester: John Wiley & Sons.

Brunsson, N. 1990. Deciding for Responsibility and Legitimation: Alternative Interpretations of Organizational Decision Making. Accounting, Organizations and Society 15 (No 1/2) : pp 47-59.

Calás, M. & Smircich, L. 1991. Voicing Seduction to Silence Leadership. Organization Studies 12

Calás, M. & Smircich, L. 1992. Using the "F" Word: Feminist Theories and the Social Consequences of Organizational Research. In Gendering Organizational Analysis. Edited by A. & T. Mills P. Newbury Park & London: SAGE Publications, Inc.

Crozier, M. 1964. The Byreaucratic Phenomena. Chicago: Chicago University Press.

Cuff, E. & Payne, G. (red). 1979 (omtryckt 1989). Samhällsvetenskapliga perspektiv. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Czarniawska-Joerges, B. 1988. Power as an experiential concept. Scandinavian Journal of Management 4 No 1/2 : 31-44.

Czarniawska-Joerges, B. 1990. In the Eyes of the Innocent - Students on Organizational Power. Maktutredningen, Regeringens offsetcentral, Stockholm.

Czarniawska-Joerges, B. 1992. Exploring Complex Organizations - a Cultural Perspective. Newbury Park, CA: SAGE.

Czarniawska-Joerges, B. 1992. Styrningens paradoxer. Stockholm: Norstedt.

Czarniawska-Joerges, B. 1993. The Three-Dimensional Organization. A Constructivist View. Lund: Studentlitteratur & Chartwell Bratt LTD.

- Daudi, P. 1986. Power in the Organisation. The Discourse of Power in Managerial Praxis. Oxford: Basil Blackwell.
- de Man, P. 1986. The Resistance to Theory. Theory and History of Literature, Volume 33. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deal, T. & Kennedy, A. 1988. Corporate Cultures - the Rites and Rituals of Corporate Life. London & New York: Penguin Business (First published by Addison-Wesley 1982).
- Derrida, J. 1978. Writing and Difference. The University of Chicago: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In The New Institutionalism in Organizational Analysis. Edited by P. J. & P. DiMaggio W.W. Chicago: The University of Chicago Press.
- Drucker, P. 1975. Organisation, ledning ansvar. Vällingby: LiberFörlag. (Originalt "Organization, Leadership and Responsibility" publicerat 1974).
- Drucker, P. 1993. Post-capitalist Society. Oxford: Reed International Books.
- Ehn, B. & Löfgren, O. 1982. Kulturanalys - ett etnologiskt perspektiv. ? : Liber.
- Elster, J. 1990. Vetenskapliga förklaringar. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Etzioni, A. 1975 (Första upplagan 1961). A Comparative Analyses of Complex Organizations. New York: The Free Press. MacMillan Publishing Co, Inc.
- Fayol, H. 1949 (Originalt utgivet 1916). Industriell och allmän administration. Stockholm: Ljus.
- Feyerabend, P. 1977. Ned med metodologin! Tema Teori 13. Stockholm: Zenit/Raben & Sjögren.
- Folk- och Bostadsräkningen 1969. FoB1965 Del VIII. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Foucault, M. 1987. Övervakning och straff. Lund: Studentlitteratur.

- Foucault, M. 1989. Foucault Live. Interviews, 1966-84. New York: Semiotext(e) Foreign Agents Series.
- Frost, P., Moore, L. m fl. 1991. Reframing Organizational Culture. Newbury Park & London: SAGE Publications, Inc.
- Garfinkel, H. 1967. Studies in Ethnomethodology. Cambridge: Policy Press. Prentice Hall, Inc.
- Geertz, C. 1973. The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, Inc.
- Gergen, K. & Davis, K. 1985. The Social Construction of the Person. New York, Berlin, Heidelberg, Tokyo: Springer-Verlag.
- Giddens, A. 1989. The Consequences of Modernity. Oxford: Polity Press.
- Glaser, G. & Strauss, A. 1967. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine publishing company.
- Gordon, T. 1975 (amerikanska originalet utkom 1970). Aktivt föräldraskap. Stockholm: Askild & Kärnekull.
- Gummesson, E. 1985. Forskare och konsult - om aktionsforsknings och fallstudier i företagsekonomi. Lund: Studentlitteratur.
- Gustafsson, C. 1988. Om företag, moral och handling. Lund: Studentlitteratur.
- Gärdenfors, P. 1992. Blotta tanken. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Hansson, B. 1992. Vetenskapsteori (prel. version). Filosofiska institutionen, Lunds Universitet.
- Hansson, B. (ed). 1992. Metod eller anarki - moderna teorier om vetenskapens väsen och metoder. Filosofiska institutionen, Reprocentralen, Lunds Universitet.
- Hansson, J. 1988. Skapande personalarbete: Kompetens som strategi. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Harré, Rom. 1986. The Social Construction of Emotions. Oxford: Basil Blackwell.
- Hellqvist. 1980. Svensk etymologisk ordbok. Första bandet. Lund: Liber Läromedel.

Husserl, I. 1989. Fenomenologins ide. Göteborg: Daidalos.

Johansson, U. 1992. Akademisk utbildning i bostadsförvaltning i England. SABO Utveckling, Projekt nr 92-007.

Johansson, U. 1992. Föreställningar om ansvar i företag och övriga organisationer - redogörelse för en avhandlingside. Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Johansson, U. 1992. Företagsanpassad fastighetsskötartutbildning - utvärdering av ett utbildnings- och utvecklingsprojekt i Ludvika. SABO Utveckling, Projekt nr 90-064.

Johansson, U. 1992. Hyresgästmedverkan i engelsk bostadsförvaltning - en beskrivning av "pep-projektet" och dess utveckling. Byggforskningsrådet, Rapport 42:1992.

Johansson, U. 1993. The Concept of Responsibility - a Paradoxical Tool in the Organizational Construction of Reality. SCOS (Standing Conference on Organization & Symbolism), Barcelona.

Johansson, U. 1993. The Construction of the Responsible Caretaker - a Self Controlling Striped Collar Worker. ENHR (=European Network for Housing Research). Wassenaar, Netherlands.

Josefson, I. 1991. Kunskapens former. Det reflekterande yrkeskunnandet. Stockholm: Carlsons.

KAB. 1993. Beräkningsunderlag för fastighetsarbete inklusive administration. KAB Företagsservice AB, Stockholm.

Karlberg, B. 1983. Utveckling av allmännyttiga bostadsföretag. T-skrift nr 10:1983. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.

Karlsson, A. 1991. Om strategi och legitimitet - en studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisationer. Edited by A. T. Malm. Lund Studies in Economics and Management. Lund: Lund University Press.

Kirk, K. & Mouritsen, J. 1993. Accountability & Responsibility: Figuring out Competence in an International HQ-Subsidiary Relationship. Nordiska företagsekonomiska ämneskonferensen, Lund.

Kuhn, T. 1970. The Structure of Scientific Revolution. Chicago: Chicago University Press.

- Lakoff, G. & Johnson, M. 1980. Metaphors we live by. Chicago: The University of Chicago Press.
- Latour, B. & Woolgar, S. 1986. Laboratory Life - the Construction of Scientific Facts. Princeton & Oxford: Princeton University Press (First published by SAGE 1979).
- Lindberg, G. 1993. Backlash of Decentralisation in Housing Management? The Case of Public Housing in Sweden. ENHR Conference "Housing Policy in Europe in the 1990s" i Budapest.
- Lundqvist, Lennart. 1988. Byråkratisk etik. Lund: Studentlitteratur.
- Malmström, Györki, Sjögren. 1991. Bonniers Svenska Ordbok. Stockholm: Bonniers förlag.
- March, J.P. & Olsen, J. P. 1984. The new institutionalism: Organizational factors in political life. The American Political Science Review 78 : 734-749.
- Martin, J. 1990. Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. Organization Science, Vol.1 (No 4) : 339-359.
- Mayo, E. 1949. Hawthorne and the Western Electric Company. In Organization Theory. Selected Readings. Edited by D. S. Pugh. London & New York: Penguin Business.
- Mc Cracken, G. 1988. The Long Interview. Qualitativ Research Methods Series 13. Sage Publications, Inc.
- McCloskey, D. 1986. The Rhetoric of Economics. Brighton: Harvester Press Publishing Group, Wheatsheaf Books LTD (First published in USA 1985 by University of Wisconsin).
- McCloskey, D. 1992. Other Things Equal: The Bankruptcy of Statistical Significance. Eastern Economic Journal, 18 (No 3) : pp 359.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. 1983. Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony. In The New Institutionalism in Organizational Analysis. Edited by W. & D. Powell P. Chicago: Chicago University Press.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1983. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall International Editions.

Mintzberg, H. 1988. Opening Up the Definition of Strategy. In The Strategy Process. Edited by Quinn, J., Mintzberg, H., James, R. 13-20. Prentice-Hall International Edition.

Morgan, G. 1986. Images of Organization. SAGE publications, Inc.

Myrdahl, G. 1968. Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen. Stockholm: Raben & Sjögren.

Normann, R. 1989. Invadörernas dans. Bättre ledarskap. Liber Management Club. Kristianstad: Liber.

Ofstad, H. 1982 (Norska originalet utgivet 1980). Ansvar och handling. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Olsen, March &. 1989. Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York: The Free Press.

Olsson, O. 1983. Ansvar och ändamål - om utveckling och användning av ett kommunalt ekonomisystem. Lund: Doxa.

Palmer, R. 1969. Hermeneutics. Northwestern University Studies.

Pitkin, H. 1993. Wittgenstein and Justice. Berkely, Los Angeles & London: University of California Press (Första publiceringen 1972).

Polesie, T. & Johansson, I-L (ed). 1992. Responsibility and Accounting - the Organizational Regulation of Boundary Conditions. Lund: Studentlitteratur.

Popper, K. 1959. The Logic of Scientific Discovery. London: Unwin Hyman LTD.

Powell, W. & DiMaggio, P. (Eds). 1991. The New Institutionalism in Organizational Analyses. Chicago: Chicago University Press.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harward Business Review (May-June) : 79-91.

Repstad, P. 1988. Närhet och distans - kvalitativa metoder i samhällsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Ricoer, P. 1992. Från text till handling. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag. Symposion.

Rorty. 1989. Contingency, irony and solidarity. Cambridge: Cambridge University Press.

- SABO. 1993. SABO-boken 1992-1993. Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag, Stockholm.
- Samuelson, L. 1989. Controllerhandboken. Stockholm: Mekanförbundets förlag.
- Selznick, P. 1949. TVA and the Grass Roots. Berkeley, CA: University of California Publications.
- Selznick, P. 1968. Modern organisationsteori. Stockholm: Prisma. (Originalt "Leadership in Administration" publicerad 1957).
- Shütz, A. 1962. The Problem of Social Reality. Collected Papers 1. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers (Först publicerad 1962 av annat förlag. Utgivning enligt ovan 1990).
- Simon, H. 1971 (originalt utkom 1947. Andra upplagan 1957). Administrativt beteende. Stockholm: Bokförlaget Prisma i samarbete med Svenska Civilekonomföreningen.
- Sjöstrand, S. & Holmberg, I. 1992. Företagsledning bortom etablerad teori. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet. Lund: Studentlitteratur.
- Statistiska Centralbyrån 1993. Statistisk Årsbok. Örebro: Statistiska Centralbyrån.
- Stevrin. 1986. Kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur.
- Strömberg, A. 1990. Stora synonymordboken. Stockholm: Strömbergs förlag.
- Strömberg, H. 1992. Allmän förvaltningsrätt. Lund: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Stubbart, C. Year. What is Managerial and Organizational Cognition? EIASM Workshop on Managerial Cognition, May 13-14.
- Swedner, H. 1969. Sociologisk metod. Lund: Gleerups.
- Taylor, F. W. 1912. Scientific Management. In Organization Theory: Selected Readings. Edited by D. S. Pugh. London: Penguin Books.
- Van Maanen, J. 1988. Tales of the Field. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Waerness, K. 1984. The Rationality of Caring. SAGE, London, Beverly Hills and New Delhi Vo. 5 : 185-211.



Wikström, S. & Normann, R. mfl. 1992. Kunskap och värde - företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system. Stockholm: Norstedts.

Williamsson, O. 1992. Organization Theory. Oxford University Press.

Wolgast, E. 1992. Ethics of an Artificial Person: Lost Responsibility in Professions and Organizations. Stanford Series in Philosophy. Stanford, California: Stanford University Press.

Yin, R. 1984. Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series. Newbury Park, London & New Delhi: SAGE Publications.

Ödman, P-J. 1979. Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.



**R60:1993**  
ISBN 91-540-5608-X  
Bygghälsan, Stockholm

Art.nr: 6813060  
Abonnemangsgrupp:  
T. Fastighetsförvaltning

Distribution:  
Svensk Byggtjänst  
171 88 Solna

Cirka pris: 127 kr inkl moms