

Risker, ansvar och identitet

Anna-Karin Stockenstrand

I alla organisationer förekommer olika former av risktagande. De vanligast formerna är finansiella och operationella risker. De allra flesta organisationer tar även andra risker. En sådan är kreativ risk. Det handlar om att satsa tid och resurser för att skapa någonting nytt. Inom många yrken är nyskapande och utveckling nära kopplat till människors identitet och människor tar ofta större eget ansvar när de har möjlighet att vara med och skapa någonting nytt. Anna-Karin Stockenstrand, forskare vid CER, valde därför konstnärlig verksamhet som ett passande studieobjekt för att förstå kopplingen mellan risk, ansvar och identitet. Forskningsresultaten har tidigare publicerats i den prisbelönta internationella tidskriftsartikeln "Accountability dilemmas and identity struggles" (Stockenstrand, 2019).

Inledning

Alla organisationer behöver ta risker. För vissa organisationer är det dock mer meningsfullt och nödvändigt att ta större risker av olika slag. En säsongsverksamhet som har stora svängningar i sin operativa verksamhet och alltså en hög operativ risk ska kanske inte ta en mycket hög finansiell risk. Däremot kan ett företag som har en trygg försäljning som tuffar på under året på en jämn nivå, oberoende av konjunkturen, ta en högre finansiell risk och på så vis få en hävstång i sin verksamhet genom viss skuldsättning. Dessa samband är centrala för vinstdrivande företag,¹ men att olika typer av risker hänger ihop gäller för alla organisationer.

Ett antal trender gällande risker och riskhantering har beskrivits av forskare under de senaste åren. En trend är den ökade tilltron till att hantera risk med siffror och kvantitativa beräkningar, något som tar över allt mer av organisationers administrativa verksamhet.² I många fall är det möjligt att beräkna och kvantifiera risker, och siffror har en viktig roll att fylla i all form av styrning. Inte minst finansiärer och andra som befinner sig utanför en organisation behöver förlita sig på rapporterade siffror för att få en inblick i hur organisationens riskhantering, och resultaten av denna, ser ut. Men i alla organisationer finns även andra dimensioner, exempelvis kreativitet, som inte låter sig fångas lika lätt i kvantitativa termer. Kreativitet kommer från individer som ensamma eller tillsammans har mod och resurser att skapa ny kunskap, men beror också på de kontextuella förutsättningarna som organisationen har.³

Inte minst i kristider har det blivit tydligt att för att kunna ta kreativa risker krävs en någorlunda stabil situation. En verksamhet som kräver stabilitet för att kunna utvecklas är den konstnärliga verksamheten. Den handlar i mångt och mycket om att

¹ Johansson och Runsten (2017).

² Mikes (2009).

³ Garcia-Granero et al. (2015).

ta konstnärlig risk. De som utövar konsten behöver kunna arbeta i lugn och ro för att fritt skapa någonting av hög kvalitet, och de som planerar verksamheten behöver kunna lita på en finansiering som åtar sig att stödja verksamheten på lång sikt, oberoende av hur många som vid ett visst tillfälle tar del av (läs: betalar för) konsten. OECD identifierade i september 2020 konsten som ett av de områden som var allra mest utsatt i Coronakrisens spår.⁴ OECD pekar i sin rapport på någonting mycket intressant. Inte bara beskrivs de finansiella problem som uppstår när konstnärlig verksamhet inte kan bedrivas. Man beskriver även ett annat, mer långtgående, problem som krisen medför – förlusten av det professionella konstnärliga kunnandet.

För en professionell klassisk musiker, till exempel, är det professionella kunnandet inte bara kopplat till instrumentet i sig. Det är också en fråga om samspel. Forskningen jämför en orkester med en grupp kirurger som ska utföra en mycket komplicerad operation tillsammans, var och en med sin specialistkunskap.⁵ Varje kirurg ska utföra sin uppgift, det ska ske samtidigt, med en extrem precision, och det finns inga utrymmen för misstag. För att detta ska lyckas, måste inte bara kirurgerna vara duktiga på sin specifika uppgift, de behöver även vara mästare på att samarbeta med varandra. Samma sak gäller i en professionell klassisk orkester. Att under lång tid inte kunna spela tillsammans får sannolikt långtgående konsekvenser i detta avseende.

I den här kortrapporten diskuteras de förhållanden som råder mellan det kreativa risktagandet och den finansiella trygghet som en konstnärlig organisation har. Två professionella kammarorkestrar i två mycket olika finansiella kontexter tjänar som exempel. Studien genomfördes flera år före Coronakrisen men mot bakgrund av en trend mot ökade ekonomiska krav inom kultursektorn i allmänhet, både i Sverige och i andra länder. Det finansiella ansvaret för kulturorganisationer har successivt flyttats ut till regional nivå från att ha varit en statlig angelägenhet fram till 1960- och 1970-talen. Efter detta har kraven på rapportering, finansiellt ansvar och kommunikation bara ökat. Frågan är var gränsen går för att det finansiella tänkandet ska gå ut över det konstnärliga risktagandet, och därmed konstnärernas identitet.

Syfte

Syftet med denna rapport är att diskutera sambanden mellan identitet, ansvar och risktagande utifrån exemplet konstnärlig verksamhet, i detta fall professionella kammarorkestrar.

⁴ OECD (2020).

⁵ Brettell Grip (2009).

Identitetens betydelse

För att nå goda resultat och blomstra, behöver organisationer medarbetare som känner för och bryr sig om det arbete som bedrivs. Utan engagerade medarbetare blir det svårt för organisationer att uppfylla sina mål, överleva på sikt och stå sig i konkurrens med andra. I bästa fall skapas starka band mellan individen och organisationen. Då blir arbetet inte bara något som handlar om att få en månadslön, utan det handlar för individen om någonting mer – en passion eller ett slags högre syfte med arbetet. Forskning har visat att detta särskilt är fallet inom vissa typer av organisationer, såsom hos revisorer, läkare, forskare, lärare inom högre utbildning, kyrkor och kulturorganisationer, för att bara ta några exempel. Även inom vinstdrivande företag kan anställda känna sig starkt kopplade till det företag där de arbetar och drivs av annat än att bara få in sitt lön på kontot i slutet av månaden. Det forskningen talar om i dessa fall är att individens *identitet*, det vill säga självbild, blir starkt kopplad till organisationen. Man ser sig själv höra till organisationen. Detta är också ofta starkt kopplat till höga krav på både sitt eget och andras arbete, och att man har starka åsikter om vad organisationen ska göra och hur den ska göra det – man har starka professionella värderingar.⁶

Forskning tyder dock på att de starka professionella värderingarna inte bara innebär att medarbetare ställer höga krav på organisationen, de känner också ett större ansvar och kommer att ställa upp och arbeta för organisationen på ett helt annat sätt än om de bara arbetade för lönen.⁷ Detta är av stor betydelse för organisationen, inte minst i tider av kris eller finansiella svårigheter. Att ha medarbetare med en självbild kopplad till organisationen är alltså på flera sätt en stor styrka för en organisation, både när det gäller att skapa resultat av hög kvalitet, och för att klara sig igenom olika typer av svårigheter. När starka lojaliteter förekommer blir ofta informella styrsystem viktigare, såsom organisationskultur och normer. Siffror och rapporter kring processer och utfall blir av underordnad betydelse. Ett annat kännetecken är att organisationerna ofta inte är toppstyrda, utan att medarbetarna själva bestämmer organisationens inriktning i hög utsträckning.⁸

Ett annat sätt att beskriva relationen mellan medarbetare och organisationen i det här fallet görs med begreppet *ansvar*, eller ansvarighet, som kan beskrivas som en dubbelsidigt ansvarsrelation. Ansvarighet föreligger då en part har en skyldighet att förklara sitt agerande, rättfärdiga detta, samt möjligen få någon form av konsekvens av att inte agera enligt förväntan.⁹ Vanligtvis tänker vi oss ansvarighet i vertikala relationer, det vill säga chefer som utkräver resultat och förklaringar av de anställda. I de beskrivna organisationerna ovan ser relationerna lite annorlunda ut. Eftersom

⁶ Shafer et al. (2001).

⁷ Stockenstrand (2011).

⁸ Forberg och Stockenstrand (2014).

⁹ Shedler (1999).

organisationerna inte är toppstyrda, utan, nästan tvärt om, har en stark professionell kultur där normer och värderingar har en stor betydelse, kan det lika mycket vara ledningen som behöver förklara sig för de anställda, och i värsta fall riskera att medarbetarna distanserar sig från organisationen. Detta kan kopplas till frågan om självbild och ansvarighet "inåt" och "utåt", det vill säga att man inte bara har en ansvarighet gentemot andra människor, utan även emot sig själv och det man står för.¹⁰ Därmed är ansvarighet komplext. Om ledningen fattar beslut som innebär att medarbetarna hamnar i konflikt med det de själva står för, kan konsekvenserna bli förödande.

Frågan om att kunna stå för det som organisationen gör handlar inte bara om den faktiska handlingen, utan även om hur handlingen förklaras och sätts i ett större sammanhang. Två etablerade forskare har satt fingret på detta med sin definition av ansvarighet som lyder "givandet och emottagandet av förklaringar till handling" (min översättning).¹¹ Denna definition föreslår någonting viktigt, nämligen det avgörande i hur handlingar beskrivs som delar av ett större pussel. I studien av två orkestrar visade det sig att musikerna i perioder av ekonomiska svårigheter kunde acceptera flera åtgärder, såsom att ibland arbeta övertid utan extra betalning och effektiviseringar av arbetet, eftersom man i en dialog mellan musiker och ledning kunde nå en förståelse kring vad ledningen önskade uppnå med detta på längre sikt. Eftersom musikerna var med och bestämde och kunde påverka vad som påverkades och vad som inte påverkades, blev förändringen acceptabel, och organisationen nådde en stor framgång på sikt. Hade ledningen inte förklarat och diskuterat förändringarna grundligt med musikerna hade förändringarna troligtvis varit negativa för verksamheten.¹²

För många organisationer kan de olika ansvarigheterna bli problematiska. Ledningen kan lätt hamna i en dragkamp mellan exempelvis finansiärer och andra externa aktörer å ena sidan, och medarbetare med starka åsikter om vad som ska göras och hur det ska göras, å den andra. Som en grundläggande utgångspunkt kan man säga att alla organisationer behöver stöd från sina viktiga intressenter för att kunna överleva på längre sikt. Finansiärer är helt centrala i detta, men så är även medarbetare. Organisationen överlever inte utan någon av dessa. Skulle finansiärer sättas i första hand, på bekostnad av medarbetare, skulle man förvisso kunna tänka sig att organisationen kan överleva och attrahera nya medarbetare om gamla skulle lämna. Risken är att man då skulle attrahera medarbetare med lägre krav, vilket på sikt skulle kunna innebära att kvaliteten på arbetet blir lidande.¹³

¹⁰ Corbett (1996).

¹¹ Roberts och Scapens (1985, s. 447)

¹² Brettell Grip (2009).

¹³ Brettell Grip (2009).

Det finns ett framtaget ramverk för att förstå sambandet mellan medarbetares självbild och de relationer som organisationen har med omvärlden, i detta fall med aktieägare.¹⁴ Ramverket menar att människor inom samma typ av verksamhet kan relatera helt olika till sina arbeten beroende av ett antal faktorer. Det som framkommit är intressant, eftersom det tillför en dimension till den traditionella professionslitteraturen som ofta studerat professionella värderingar i en organisation som homogena. Exempelvis diskuterar skiften i identiteten bland revisorer från en självbild som handlar om oberoende till en självbild som handlar mer om att vara affärspartner.¹⁵ Ofta ser man identiteten inom en professionell grupp som homogen, även om den kan förändras över tid. Det har föreslagits att det snarare handlar om organisationens relation till omvärlden och att olika organisationer med samma typ av medarbetare, men inom olika organisatoriska strukturer, kan se mycket olika ut.¹⁶ Detta kan vara en viktig fråga av flera skäl. Det kan vara betydelsefullt för chefer att få en djupare förståelse för varför medarbetare känner mer eller mindre för sitt arbete i organisationen. Vad är det som i grunden avgör en medarbetares motivation att nå vissa mål? Detta kan i sin tur vara viktigt när ledningen för organisationer ska hantera avvägningar mellan intressen och krav från omvärlden, inte minst kopplat till finansiering.

Inte minst kan frågan om identitet och ansvar vara kopplad till hur kreativ och innovativ organisationen kan vara. De allra flesta organisationer har en önskan om att skapa någonting unikt, någonting som i konkurrens med andra står ut, håller en högre kvalitet eller framstår som någonting helt nytt. Inom konstnärlig verksamhet kan man tala om konstnärlig risk, det vill säga att kunna chansa på att skapa någonting helt nytt, fritt och unikt. Detta gäller dock inte bara konstnärlig verksamhet. Alla organisationer vill sannolikt vara unika, och hitta vägar som ingen annan tänkt på, där man inte bara överlever utan överträffar andra som man konkurrerar med. För att klara detta krävs den här typen av risktagande som jag här väljer att kalla *kreativ risk*.

Identitet, ansvar och kreativ risk

Människor är olika benägna att ta risk. Det gäller även chefer och ledningar i företag och organisationer. Forskning har indikerat att det är positivt för företags resultat att ha chefer som vågar ta risker, tänka utanför boxen och fatta modiga beslut.¹⁷ Utifrån detta perspektiv skulle det kanske räcka att hitta nytänkande och modiga personer som kan axla viktiga roller i organisationen. På senare tid har det dock framkommit att kontextuella faktorer också påverkar hur riskbenägna chefer är.¹⁸ Detta gäller även medarbetare. Kreativ risk handlar om att tänka nytt och annorlunda, vilket i bästa fall

¹⁴ Brickson (2005).

¹⁵ Skaerbaek (2009).

¹⁶ Brickson (2005).

¹⁷ Garcia-Granero et al. (2015).

¹⁸ Garcia-Granero et al. (2015).

kan ge fantastiska resultat, men i värsta fall innebära negativa konsekvenser för personen själv som gått emot strömmen och som konsekvens kan tappa i förtroende hos medarbetare och chefer. Detsamma gäller på organisationsnivå. En organisation som gjort en felsatsning som visar sig misslyckad kanske tappar finansiering eller förtroende på andra sätt. För att kunna ta risker behöver både chefer och medarbetare ha en trygg kontext. Det behöver vara möjligt att våga, och kanske misslyckas.

För kulturorganisationen betyder den kreativa risken att orkestern vågar satsa på utmanande musikaliska projekt, som kräver det allra yttersta av musikerna, och som kan blir bra och uppskattat, men som lika gärna kan innebära att ingen vill komma och lyssna. Det innebär också en risk för att inte lyckas uppnå ett lyckat resultat kvalitetsmässigt. Att ta den här typen av risk kräver tid och koncentrerat arbete, men det kräver också någonting annat, nämligen trygghet i arbetsprocesser i kombination med en trygg finansiering som inte avgörs av hur många biljetter som i slutändan kommer att säljas.

Den studie som här rapporteras indikerar att professionella musiker som håller en mycket hög kvalitet i sitt utövande behöver få vara en del av ett sammanhang där man tar konstnärlig risk, annars blir inte arbetet stimulerande. Detta skulle kunna översättas till vilken annan verksamhet som helst. En mycket skicklig revisor med lång erfarenhet och högt förtroende i branschen skulle sannolikt inte vara nöjd på en byrå där man aldrig förnyade eller tänkte nytt, aldrig provade nya vägar eller utmanade sig. En läkare vill ligga i framkant, lära sig de allra senaste metoderna inom sitt yrke och fortsätta att utvecklas i sin profession. En universitetslärare utnyttjar sin egen och andras forskning för att hålla sig i framkant och hela tiden förnya och uppdatera sin undervisning så att den är relevant för studenter och samhället. Att vilja utvecklas och utmanas är sannolikt ett grundläggande behov för medarbetare i organisationer där identiteten är viktig.

Ett sätt att förklara betydelsen av den kreativa risken kan vara att se på vad som händer om den inte får något utrymme. En orkester som alltid bara kan spela en lättsmält standardrepertoar eftersom den garanterar en viss publikinkomst kommer inte att vara nöjd på sikt. Då finns risk för att de bästa musikerna slutar, och att orkestern till slut bara består av de som inte kan få arbete någon annanstans. Medarbetare som har sin identitet starkt kopplad till sitt yrke och den organisation som de arbetar i kommer sannolikt att ställa höga krav på att det finns utrymme för att ta kreativa risker.

En viktig dimension är också att skapandet i många fall sker tillsammans. I exemplet med de professionella orkestrarna handlar arbetet om att skapa ett program och en arbetsprocess där samspelet utvecklas. Den exceptionella framgången i den ena av de studerade orkestrarna hade att göra med att man hade arbetat tillsammans med samma musiker under lång tid, och därigenom haft möjlighet att bygga upp en gemensam kunskap och erfarenhet. En situation med många korttidsanställda och

frilansmusiker skulle inte innebära samma möjlighet till kontinuerlig och gemensam kunskapsuppbyggnad. När samma människor bygger upp kunskap över tid, finns ett annat sätt att se på medarbetaren och dess roll i organisationen. Medarbetaren blir inte bara en utbytbar spelpjäs, utan en central bit i ett större pussel där varje bit är unik och viktig.

När den här typen av kunskapsuppbyggnad får ske över tid, får inte bara medarbetare svara på sin egen fråga "Vem är jag?", det vill säga en tydligare självbild som en del av en större helhet. Organisationen kan dessutom lättare formulera ett svar på frågan "Vilka är vi?". En organisation som ständigt byter fot, försöker göra externa parter nöjda och som ett resultat ofta byter inriktning, inte vågar ta risker och försöker effektivisera arbete utan dialog med medarbetare, kommer till slut inte att ha något bra svar på frågan "Vilka är vi?". Då får man, paradoxalt nog, ännu svårare att inte bara behålla duktiga medarbetare, utan även att i längden hålla externa parter nöjda.

Slutdiskussion

I den här kortrapporten har sambandet mellan ansvar, risk och identitet diskuterats. Alla organisationer behöver ta risk, och en risk som inte diskuteras så ofta, men som är livsviktig för de allra flesta organisationer som vill utvecklas och stå sig i konkurrens med andra, är kreativ risk. I organisationer som skapar trygghet för medarbetare och chefer att våga ta kreativa risker, blir medarbetare utmanade och får utvecklas. Detta är särskilt viktigt för medarbetare med en stark professionell identitet, framförallt om denna identitet är kopplad till organisationen och det arbete som bedrivs där.

Kreativa risker är en typ av risk som inte så lätt låter sig fångas i siffror och kvantitativa modeller. Detta kan bli problematiskt när den finansiella pressen på organisationer över tid, i kombination med en ökad tilltro i samhället till rapportering och checklistor för att styra på distans, ökat. För att kreativiteten i organisationer ska blomstra krävs att en operationell kärna hålls relativt ostörd över tid. Med en sådan kan medarbetare fortsätta identifiera sig med organisationen och det arbete som bedrivs. Då kan inte bara medarbetare formulera sina egna svar på frågan "Vem är jag?", utan organisationen kan också lättare formulera och kommunicera ett svar på frågan "Vilka är vi?".

Referenser

- Brettell Grip, A.-K. (2009), *Funding and accountability. Studies of a Swedish and a British chamber orchestra*. Stockholm: Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI).
- Brickson, S.L. (2005), "Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, Nr. 4, s. 576-609.
- Corbett, D. (1996), *Australian public sector management*. Sydney: Allen and Unwin.
- Forsberg, P. och Stockenstrand, A-K. (2014), "Resistance to financialization: Insights about collective resistance through distancing and persistence from two ethnographic studies". *Journal of Organizational Ethnography*, Vol. 3, Nr. 1, s. 169-187.
- Garcia-Granero, A., Llopis, O., Fernandez-Mesa, A. och Alegre, J. (2015), "Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate". *Journal of Business Research*, Vol. 68, Nr. 5, s. 1094-1104.
- Johansson, S-E och Runsten, M. (2017), *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: Mål, samband och mätmetoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Mikes, A. (2009), "Risk management and calculative cultures". *Management Accounting Research*, Vol. 20, Nr. 1, s. 18-40.
- OECD (2020), *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*, Rapport. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/> (hämtad 9 december, 2020).
- Roberts, J. och Scapens, R. (1985), "Accounting systems and systems of accountability". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, Nr. 4, s. 443-456.
- Schedler, A. (1999), "Conceptualizing accountability", i Schedler, A., Diamond, L. och Plattner, M.F. (red.), *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, s. 13-28.
- Shafer, W.E., Morris, R.E. och Ketchand, A.A. (2001), "Effects of personal values on auditors' Ethical decisions". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 14, Nr. 3, s. 254-277.
- Skaerbaek, P. (2009), "Public sector auditor identities in making efficiency auditable: The National Audit Office of Denmark as independent auditor and modernizer". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, Nr. 8, s. 971-987.
- Stockenstrand, A. (2011), *Betydelsen av medarbetares lojalitet och ansvarskänsla i turbulenta tider*. I Bonnier Ledarskapshandböcker. Stockholm: Bonnier. s. 1-13.
- Stockenstrand, A-K. (2019), "Accountability dilemmas and identity struggles". *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 15, Nr. 1, s. 2-29.