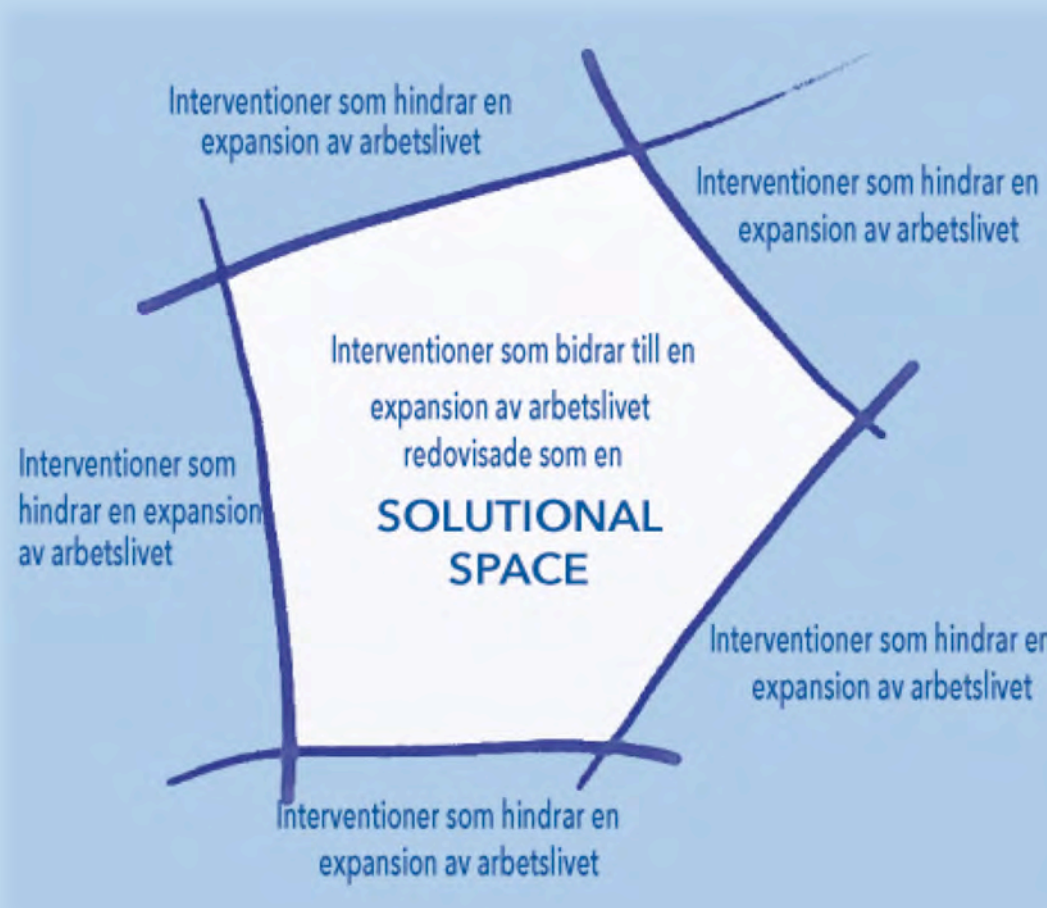


Enkla jobb, svåra avvägningar

Med bruksandan in i tjänstesamhället



Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

Enkla jobb, svåra avvägningar

Med bruksandan in i tjänstesamhället

*Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg
Samarbetsdynamik AB*

Innehållsförteckning

Uppdraget	3
1. Interventioner som expanderar arbetslivet.....	5
1.1 Möjliga interventioner – respektive olämpliga	6
1.2 Fler personer i egen försörjning berör oss alla.....	7
1.3 Ett näringsliv med små eller mycket små företag.....	7
1.4 Särskilda utmaningar i små företag	9
1.5 Att nu beakta – konkretiserat genom sju exempel	9
1.5.1 Utveckla det som finns först	10
1.5.2 Varsamhet och språkbruk.....	10
1.5.3 Ett rörligt arbetsliv.....	11
1.5.4 Undanträngningseffekter	11
1.5.5 Kommunikativ förmåga	12
1.5.6 Globala och lokala värdekedjor i en tjänstekonomi	13
1.5.7 Mångfald och delningsekonomi.....	13
2. Det allmänmänniska som utgångspunkt	15
2.1 En förändrad självbild.....	16
2.2 Bort från paternalism	16
2.3 En strävan efter begriplighet och hanterbarhet	17
2.4 Det som sägs speglar synen både på mig och på den andre	17
3. Bruksanda i det nya tjänstesamhället.....	18
3.1 Drömmen om tillväxt.....	18
3.2 Från social ingenjörskonst till handlande aktörer.....	19
3.3 Från produktekonomi till tjänste-ekonomi	20
4. Ett arbetsliv i förändring – och i otakt.....	22
4.1 Förändringens drivkrafter	24
4.2 Ett arbetsliv som fungerar trots ständig förändring.....	25
4.3 Aktörer bildar ett dynamiskt socialt system	27
4.4 Även kunder och leverantörer ingår i systemet	30
4.5 Handlande aktörer gör verksamheten komplex.....	32
5. Organisatoriska utmaningar – sju exempel.....	34
5.1 Verksamheters krav på löpande kompetensväxling.....	35
– exemplet DNEX-Tryckeriet i Akalla.....	35
5.2 Klyftan mellan utbildningssystemet och verksamheten.....	37
– exemplet Småföretagarskolan i Mälardalen och Westerlundiska Gymnasiet i Enköping	37
5.2.1 Tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola.....	38

5.2.2 Praktikplatser i ett näringsliv med enbart mikroföretag.....	38
5.2.3 Klyftan mellan skolans utbildning och företagens behov.....	39
5.2.4 Samarbete för att överbrygga klyftan.....	39
5.3 Introduktion av nya medarbetare.....	41
– exemplet Volvo Lastvagnar i Skövde.....	41
5.3.1 Helhetsmontering i docka.....	41
5.3.2 En utvidgad roll för montörerna.....	42
5.4 Bredare arbetsinnehåll och professionell flexibilitet.....	43
– exemplet SSAB Tunnpå i Borlänge.....	43
5.4.1 Utvidgat arbetsinnehåll och just in time.....	43
5.4.2 Komplexa processer måste övervakas.....	44
5.4.3 Ett valsverk som alla andra.....	44
5.4.4 Totalt Produktivt Underhåll – TPU.....	44
5.4.5 Självbild och ansvarsfrågor.....	45
5.4.6 Integrering av underhållsarbete och automatisering.....	46
5.5 Styrbarhet och god kommunikativ förmåga.....	47
– exemplet Albany Nordiska Filt i Halmstad.....	47
5.5.1 Krav på kortare ledtider och flexibilitet.....	47
5.5.2 En organisation baserad på kollektiv kompetens.....	48
5.5.3 Utveckling av den kommunikativa förmågan.....	49
5.5.4 Att göra sig förstådd.....	50
5.6 Kreativ användning av befintliga resurser.....	51
– exemplet Morö Backe Vårdcentral i Skellefteå.....	51
5.6.1 En underbemannad vårdcentral.....	51
5.6.2 Från en produkt-organisation till en tjänste-verksamhet.....	52
5.6.3 Ingen patient skall komma förgäves.....	53
5.6.4 Andra mötesformer och bredare analyser.....	53
5.6.5 Kompletterande aktiviteter i samhället.....	54
5.6.6 Helt andra kunskigheter i fokus.....	55
5.7 Vidgad förståelsehorisont, delaktighet och medansvar.....	56
– exemplet Brickegårdsverkstaden i Bofors.....	56
5.7.1 Tillverkning av missiler.....	57
5.7.2 Yrkesstolta mångkunniga medarbetare.....	57
5.7.3 Att komma till rätta med moraliska dilemman.....	58
Referenser.....	59
Medverkande.....	62

Uppdraget

”Toppa Laget” var hösten 2017 ett samarbetsprojekt mellan Degerfors kommun och Degerfors IF. Syftet med projektet var att pröva i vad mån nätverket av sponsorer runt Degerfors IF kan fungera som den kontaktyta mellan näringsliv och arbetsökande som idag ofta saknas för personer som av olika skäl har svårt att ta sig en plats i arbetslivet. Projektet finansierades av Tillväxtverket inom ramen för utlysningen ”Modeller för enkla vägar till jobb”. Erfarenheterna från försöket att utnyttja den integrerande kraften i ett etablerat föreningsliv för att inom ramen för en lokal ekonomi matcha tillgänglig kompetens och näringslivets behov och önskemål redovisas i huvudrapporten.

Vårt uppdrag utgjorde ett avgränsat kompletterande delprojekt med syfte att skapa ett kunskapsunderlag för projektets och kommunens framtida arbete att på olika sätt medverka till att arbetsmarknaden vidgas så att också personer, som i dag befinner sig långt från arbetsmarknaden, involveras.

Uppdraget initierades eftersom projektledaren upplevde att de samtal som han förde med representanter för det lokala arbetslivet demonstrerade att det förelåg en diffus bild av de problem och hinder man upplevde när det gällde nyanställning. Kunskapsunderlaget skulle därför belysa utvecklingen av arbetets organisering under senare tid, lyfta upp aspekter som förefaller få betydelse för framtidens organisering och ledning samt relatera allt detta till de utmaningar som samhällets önskan att ”alla som kan arbeta skall arbeta” innebär.

I vår rapport har vi konsekvent undvikit termerna ”enkla jobb” och ”enkla vägar till jobb” förutom i titeln. Alla arbetsuppgifter är enkla för den som redan kan dem – samtidigt som alla arbetsuppgifter numera omfattar moment som, för att kunna utföras väl, innehåller svårigheter som den oinvidige inte behärskar.

Vår utgångspunkt har varit att belysa några av de nya villkor som vi funnit i det aktuella arbetslivet. De förhållanden som växer fram verkar ha genererat andra svårigheter än de som fanns i det arbetsliv som lånade alla organiseringsmodeller från industrisamhället och produktekonomin. Vår erfarenhet som forskare, konsulter och utbildare har lett oss till övertygelsen att det är dessa nya svårigheter som nu måste uppmärksammas för att fler i utanförskap skall kunna ta sig en plats i arbetslivet, och göra det på ett för alla parter etiskt försvarbart sätt.

I uppdraget ingick även att pröva om arbetslivets utveckling också lett till specifika och, jämfört med tidigare, annorlunda hinder för företagen att anställa. För att säkerställa att vår beskrivning av arbetslivets utveckling är förenlig med hur etablerade forskare och erfarna praktiker nu ser arbetslivets utmaningar och villkor arrangerades i början av oktober en serie om sex workshops kring frågeställningen.

Serien arrangerades tillsammans med Föreningen Apertum – en ideell förening med syftet att stödja och genomföra undersökande samtal om arbetsliv och samhälle. Arton personer ur vårt sammanlagda nätverk medverkade under minst en arbetsdag. Utöver dessa arton har ett flertal kolleger från olika vetenskapliga fält kommenterat inspelstexten skriftligt. Samtliga medverkande presenteras i Bilaga 1. Serien avslutades med en öppen workshop då även ett tiotal personer från det lokala arbetslivet i Degerfors deltog. Samtliga workshops dokumenterades på väggtidning och utgör en väsentlig del i underlaget för denna rapport.

Vår ambition var att formulera en "Solutional Space" – det vill säga det område inom vilket resonemang, handlingar och göranden måste hålla sig för att *inte* strida mot i sammanhanget relevanta erfarenheter och kunskaper. Ambitionen är vare sig att svara på frågan "vad som är sanning" eller "vad som är bäst" utan att erbjuda ett kunskapsunderlag för den som behöver ta ställning till om de resonemang som förs är förenliga eller oförenliga med kunskaper och erfarenheter som finns i för frågan aktuella kunskapsfält.

Uppdraget demonstrerar alltså också en ny arbetsform för en utredning som denna. Arbetsformen bygger på att utredarna har tillgång till ett nätverk av personer som genom sina nätverk och sina kontakter tillsammans och löpande täcker stora delar av det gigantiska kunskapsfält som varje frågeställning i praktiken egentligen berör. Genom att med kort varsel kunna samla tillräckligt många personer från tillräckligt många fält till en serie dokumenterade workshops är det många av samhällets akuta frågeställningar som skulle kunna bli betydligt bättre och trovärdigare belysta och därmed bättre hanterade av aktuella aktörer.

Ett stort tack till alla er som gjorde detta uppdrag möjligt.

Degerfors den 29 november 2017,

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg
Samarbetsdynamik AB

1. Interventioner som expanderar arbetslivet

Vår utgångspunkt är att samhället numera måste ses som ett nätverk av självständiga aktörer. Var och en väljer att agera på det sätt som vederbörande ser som bäst för sig själv och för det samhälle eller verksamhet den menar att den ingår i. I arbetslivet har samtidigt också förväntningarna på en produktiv medarbetare förändrats. Alla antas ta ansvar för sina val och agera självständigt med utgångspunkt i sin egen tolkning av den aktuella situationen och egna föreställningar om en tänkbar framtid för sig och andra.

Detta betyder att argumentationen bakom åtgärder som genomförs måste få uppslutning hos arbetslivets aktörer för att de skall ändra sitt beteende och medföra att åtgärderna leder till de resultat som avses.

Ett "solutional space" ringar in det fält där olika initiativ kan förväntas få avsedd effekt. Genom att formulera en solutional space undviks att föreskriva en metod, "best practice" eller ett koncept enbart utifrån historiska erfarenheter. Sådana lösningar kan nämligen på grund av den snabba förändringstakten i samhället aldrig rakt av översättas till de situationer medarbetare och företag i dag möter. De kan framförallt inte anpassas till morgondagens utmaningar.

En lång rad samtal – och sex workshops kring frågeställningen om vad som kännetecknar det moderna arbetslivet – med forskarkollegor och erfarna praktiker från många olika sektorer i samhället har varit en betydelsefull del i formulerandet av det solutional space som vi presenterar i denna rapport.

I uppdraget ingick alltså att beskriva de nya villkor, utmaningar och konsekvenser för organiserandet som vi menar kännetecknar det aktuella arbetslivet och som numera måste kunna hanteras av berörda aktörer. Åtgärder som inte tar hänsyn till dessa i dag aktuella förhållanden riskerar inte bara att bli ineffektiva utan riskerar också att motverka sina egna syften.

I detta första kapitel summerar vi analysen i termer av ett solutional space. I Kapitel 2 beskriver vi de förväntningar på den produktiva medarbetaren som nu växer fram och som radikalt förändrar roller och möjliga arbetsformer. Kapitel 3 handlar om de förändringar som arbetslivet i stora delar av landet står inför som en följd av den snabba förändringstakten och hur lokalsamhället påverkas av den globala övergången från produktion av varor till produktion av tjänster. I Kapitel 4 följer en beskrivning av de generella samhällsförändringar som samverkar med de förändringar i arbetslivet som är beskrivna i Kapitel 3. I Kapitel 5 visar vi – genom sju konkreta exempel från tidigare uppdrag – hur det varit möjligt för olika arbetsställen att där beakta dessa nu relevanta vill-

kor i arbetslivet. Exempelen visar också att de då nödvändiga organisatoriska lösningarna därmed radikalt har ändrat karaktär jämfört med tidigare praxis.

1.1 Möjliga interventioner – respektive olämpliga

Vilka vägar förefaller då rimliga att försöka? I ett solutional space avgränsas det möjliga fältet genom att tydliggöra de förhållanden och resonemang som interventionen inte bör bryta mot. Samverkansmönstrets komplexa karaktär innebär dessutom att ett enda "övertramp" mot någon av dessa aspekter förändrar relationerna i systemet och riskerar att göra utfallet oförutsebart.

Den solutional space som vuxit fram i detta projekt kan mycket översiktligt sammanfattas så här:



Figur 1. En kortfattad sammanfattning av det solutional space som vuxit fram i projektet "Enkla jobb, svåra avvägningar".

1.2 Fler personer i egen försörjning berör oss alla

En första reflektion inför uppdraget rör problemets omfattning. I en kommun ”typ Degerfors” bor runt 10 000 personer. En grov skattning utifrån kommunens företagsregister säger att det finns cirka 2500 lokala arbetstillfällen. Cirka 700 av dessa finns inom offentlig sektor – huvuddelen i den kommunala verksamheten. Enligt tillgänglig och offentlig statistik får runt 600 personer per år någon form av kommunalt försörjningsstöd och drygt 300 personer är öppet arbetslösa. Dessutom tillkommer ett svårbedömt antal personer – många av dessa nyanlända personer – som just nu genomgår och får sin försörjning genom olika arbetsmarknadsåtgärder och etableringsaktiviteter.

Inom kort kommer även dessa att tillhöra dem som söker arbete på den lokala arbetsmarknaden. Ambitionen – alla som kan arbeta ska arbeta – innebär i grova drag att en lokal ekonomi med 2500 arbetstillfällen på väldigt kort tid skulle behöva expandera med åtminstone 25 % – dvs. etablera 600 nya riktiga jobb.

Varje arbetsgrupp om 4 personer skulle behöva involvera minst en tidigare arbetslös person i gruppen – och samtidigt klara att öka de gemensamma intäkterna så att ytterligare en person även lite mer långsiktigt kan få en adekvat och stabil försörjning. Detta är storleksordningen på utmaningen för det lokala arbetslivet. Subventionerade löner och handledararvoden skjuter bara marginellt upp tidpunkten då den tämligen rejäla ökningen av intjäningspotentialen måste vara ett faktum.

Diskussioner och samtal inom ramen för uppdraget har visat att den aktuella problematiken berör oss alla. De samhällsliga konsekvenserna kan bli omfattande om inte arbetslivet på ett eller annat sätt kan expanderas så att betydligt fler än i dag kan ingå i livskraftiga lokala gemenskaper.

1.3 Ett näringsliv med små eller mycket små företag

En andra reflektion handlar om det lokala arbetslivets struktur. I Degerfors finns ett enda stort företag – ett mycket modernt valsverk för olika typer av specialstål – med i dagsläget drygt 600 anställda. Det finns inga medelstora företag på orten. Nio företag har mellan 20 och 49 anställda och omfattar tillsammans 282 arbetstillfällen. Ett 100-tal företag har mellan 2 och 19 anställda och den absoluta majoriteten är mikroföretag med färre än 10 anställda. Dessutom finns 351 rena enmansföretag på orten. Strukturen är absolut inte unik för denna typ av ort utanför de stora städerna.

En grupp erfarna konsulter har angett att det runt 20 anställda går en gräns där företaget i organisatorisk mening blivit ”stort” och då man kan ta emot fler anställda utan att

detta radikalt påverkar vare sig den organisatoriska strukturen, mötesformerna eller ledningsfunktionen¹. När det gäller mindre företag innebär varje ökning av antalet anställda alltid också omfattande interna organisatoriska förändringar och påfrestningar. Det finns sannolikt även platåer att ta hänsyn till – dvs. att det är kvalitativa skillnader i hur det interna organiserandet påverkas om man växer från 1 till 3 anställda, från 5 till 8 jämfört med att växa från 12 anställda.

Varje nyanställning kräver dessutom en noggrann kalkyl över hur andra kostnader påverkas. Ibland måste företaget samtidigt växa med tillräckligt många för att motivera inköpet av den extra lastbil, den extra arbetsledare och så vidare som då behövs. Att växa med en enstaka person kan inte sällan få som följd att lönsamheten sjunker – även långsiktigt. Därför väljer många att trots en god orderingång tacka nej till vissa uppdrag.

Valet att tacka ja till uppdraget och öppna för en extra anställd bygger på att man tror att man långsiktigt kan expandera sina intäkter tillräckligt. Den investering som görs i en ny medarbetare – i termer av intäktsbortfall på grund av tid som måste läggas på introduktion och handledning i stället för att använda tiden på sådant som direkt ger intäkter – måste alltså kunna motiveras genom en tro på en säker och ökad intjäning i framtiden.

Ett stort antal enkäter och intervjuundersökningar visar att de flesta småföretagare på grund av denna osäkerhet inte planerar att växa i antalet anställda. De drivs i stället av ambitionen att skapa en stabil och långsiktig försörjning för sig och de sina och att erbjuda bättre kvalitet och mervärde till sina kunder. Ekonomisk stabilitet skapar de genom att odla långsiktigt hållbara relationer med sina leverantörer. De viktigaste leverantörerna skall välja samarbetet med det aktuella företaget även i tider av högkonjunktur då andra konkurrenter försöker locka över dem till sig.

De flesta fåmans-företagare måste arbeta heltid – ofta betydligt mer – med det som genererar pengar in i företaget. De flesta arbetar med det de gör "för det är det de kan och kan försörja sig på". Inte för att de bedömt att det är den mest lönsamma sektorn. Företaget ger dem den lön de behöver. De ser företagandet som en livsstil och ett för dem meningsfullt bidrag till samhället. Många kanske skulle välja att i stället vara anställda om den möjligheten fanns – men huvuddelen väljer att avstå den fasta anställningens trygghet för den frihet och utmaning som egenföretagandet innebär.

¹ Sallander M, Brissle S (2010): Tröskel eller platå? En studie av små företags tillväxtstrategier. Linköping: NuLink.

1.4 Särskilda utmaningar i små företag

I de små företagen ingår de anställda i begreppet "de sina". I det lilla företaget kommer man med nödvändighet betydligt närmare varandra som människor. Verksamheten formas genom att alla medverkar, griper in där det behövs, hjälps åt att analysera situationen och ta ställning till vad som är relevant att informera varandra om. Därför blir uttrycken som "att den nye måste passa in i gänget" absolut inte bara ett svepskäl.

Verksamheten bygger sin stabilitet och överlevnad på att alla berörda handlar klokt och omdömesgillt. Därför krävs mötesformer och samtal om jobbet som innebär att alla hela tiden kan känna sig trygga med de andras kommande agerande. Därför blir den kommunikativa förmågan en nyckelkompetens i dagens arbetsliv. Om tilliten till de andras omdöme sviktar – eller man är rädd för att bli kritiserad för att ha gått utanför sina befogenheter – så blir verksamheten lidande². Då begränsar alla både sitt eget handlingsutrymme och varandras och återfaller till det löpande bandets principer trots insikten om verksamhetens komplexa natur.

Allmänmänniskliga hänsyn gör det också svårt att avskeda personer som man vet inte kommer att inom rimlig tid hitta en ny arbetsgemenskap. Därför blir också motståndet från arbetsplatserna mot att på alltför kortsiktiga villkor ta emot praktikanter och provanställningar mänskligt. Motståndet handlar snarare om att värja sig mot att behöva bidra till att ytterligare en medmänniska måste åter till arbetslöshet utan att man har kunnat bidra till att ge den provanställda väsentligt bättre möjligheter att ta sig en plats i arbetslivet. Påståenden om att det "bara" gäller att få in en fot i arbetslivet förefaller vara överdrivna.

1.5 Att nu beakta – konkretiserat genom sju exempel

Vi erbjuder i slutet av denna rapport sju exempel som visar att det skulle gå att expandera arbetslivet så att ambitionen att åtminstone de som vill arbeta också kan ta sig en plats i arbetslivet, skulle kunna förverkligas. Politiska åtgärdsprogram och samhällets övriga interventioner skulle då bättre än idag behöva beakta sedan länge kända allmänmänniskliga aspekter och ta hänsyn till de små företagens faktiska villkor och förhållanden.

Det krävs också interventioner med betydligt större verkningsgrad än de som föreslås idag. De interventioner som kan komma ifråga måste vara väl grundade i den faktiska situation som aktörer och företag upplever. Exempelen visar att de framgångsrika inter-

² Pettersson K, Rydén L (2005): Ledning som en följd av organiserandet. I: Rydén L (red): Att höra skillnad på god och dålig ledning. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

ventionerna dessutom inte sällan följer en helt omvänd logik jämfört med de interventioner som idag dominerar försöken att "få ut folk i arbete". Några av de resonemang som väglett utvecklingsarbetet i exemplen sammanfattas här.

1.5.1 Utveckla det som finns först

Vi menar att utvecklingsarbetet måste utgå från en analys av den *outnyttjade* kunnskap som redan finns att tillgå. På motsvarande sätt som man gjorde vid **Morö Backe vårdcentral** (Avsnitt 5.6) behöver man sedan fundera över hur den kunnskap som finns tillgänglig skulle kunna göras produktiv i den lokala ekonomin.

Alla alternativ som syftar till att först utbilda personer så att de senare kan komma ifråga för de lediga platser som annonseras idag är enligt vår mening en alldeles för långsam väg. När dessa personer väl är färdigutbildade inom några år har konjunkturen vänt, robotar kan ha ersatt en stor andel av jobben och helt andra yrken utgör då så kallade bristyrken.

1.5.2 Varsamhet och språkbruk

Varje insats som förstärker en negativ självbild – som förmedlar en bild av att man inte duger som man är – förminskar den mänskliga resurs som skulle kunna bidra till de lokala verksamheternas utveckling. I exemplet **SSAB Tunnbrått** (Avsnitt 5.4) fokuserade man konsekvent på bättre sätt att lösa arbetsuppgiften. Ingen talade om att någon måste förändra sig eller "rustas" för att platsa i den nya verksamheten. De talade enbart i termer av hur de utifrån de unika personer som de var och de färdigheter de redan hade skulle kunna integrera de nya arbetsuppgifterna i de gamla och hur olika verksamhetsfrågor nu måste lösas på annorlunda sätt.

Dagens arbetsliv har behov av självständiga, ansvarstagande och initiativrika personer. Det är därför viktigt att man utvecklar ett språkbruk som är förenligt med denna syn på varandra. Det har i olika försök visat sig att detta är ett språkbruk som är förenligt med en löpande och evolutionär planering – och som är nödvändigt att utveckla för att man skall kunna prata om de ständigt nya problem som man dagligen behöver kunna hantera mellan sig och andra aktörer.

I verksamheter där alla behöver ha ett oreglerat handlingsutrymme för att kunna handla flexibelt och omdömesgillt måste samtalen dessutom också kunna handla om det som rör djupare liggande tankefigurer och existentiella moraliska ställningstaganden. Medarbetare behöver i det moderna arbetslivet som i exemplet **Brickegårdsverkstaden** (Avsnitt 5.7) kunna göra sig förstådda i sin omgivning och argumentera för varför man väljer att göra som man gör.

1.5.3 Ett rörligt arbetsliv

Ett arbetsliv i förändring kräver rörlighet. Människor som vill vidare, som vill utnyttja sin efter hand allt större kunnsighet och kompetens, skall inte behöva flytta från orten. Det faktum att de flyttar dränerar den lokala ekonomin till nackdel för alla dem som vill bo där. Personer och företag som vill kunna hänga med i utvecklingen och löpande anpassa sin verksamhet måste ha tillgång till de kvalificerade medarbetare de då behöver.

Poängen med den så kallade reaktormodell som beskrivs i exemplet **DNEX-tryckeriet** (Avsnitt 5.1) är att man i en lokal ekonomi gemensamt måste se till att den sammanlagda intjäningspotentialen ökar så att alla kvarboende aktörer har utrymme att både enskilt och gemensamt satsa på kompetens- och verksamhetsutvecklingsaktiviteter.

I denna gemensamma aktivitet kan alla boende medverka genom att på olika sätt ordna så att kvalificerade medarbetare vill och kan stanna på orten, att de har möjlighet att vidareutveckla sitt kunnande i kreativa samarbeten inte bara i utan också utanför företaget och att de som lämnar trakten med glädje återvänder med större kunnande och till andra då aktuella roller.

En rörlighet som i första hand består av ett utflöde av de mest kompetenta – precis som i ett framgångsrikt fotbollslag – har den effekten att fler nyanställda och mindre erfarna medarbetare får utrymme att under en längre tid pröva på nya uppgifter och förkovra sig internt. Andelen personer som i sin cv bara har en lång räckvidd med alldeles för kortvariga praktikplatser minskar då.

Under förutsättning att man lyckats få igång ett internt lärande där man genom själva arbetet blir allt skickligare är det inte en nackdel om de ”redan kunniga” lämnar företaget – dvs. de personer som har möjlighet att i sin tur skapa helt nya verksamheter vid sidan av de företag som redan finns. Detta skapar möjligheter att expandera den lokala ekonomin. En sådan utveckling stämmer också med vad företag som vill etablera sig på orten efterfrågar. Tillgången på kreativa och kvalificerade medarbetare och på andra tjänsteföretag inom många olika kunskapsområden uppges vara en viktigare faktor än ändamålsenliga lokaler när nya företag väljer att lokalisera verksamheten till orten.

1.5.4 Undanträngningseffekter

Det har också blivit uppenbart under samtalen i samband med uppdraget att olika villkor för olika grupper av arbetssökande skapar orättvisor. Personer med svensk akademisk examen uppfattar till exempel att de blir diskvalificerade från alla former av åtgärder trots att de under många år haft minst lika svårt som många andra att hitta en anställning.

Utredningar och arbetsmarknadsåtgärder som till synes verkar bortse från personers arbetslivserfarenhet uppfattas kränkande och skapar motstånd mot de åtgärder som föreslås. Den som själv sätter en ära i att göra rätt för sig och försöka bidra till samhället blir illa berörd av att mötas av ett regelverk som förefaller utgå från att de arbetssökande bara vill missbruka välfärdssystemet.

Man kan heller inte så lätt som tidigare skilja enkla arbetsmoment från mer kvalificerade. De är i dag ofta starkt kopplade till varandra. Subventionerade löner och bidrag till specifika arbetsuppgifter riskerar att rycka undan underlaget för andra viktiga tjänster som också utförs i området.

Det krävs även av detta skäl konstruktiva dialoger och nya samarbetsformer mellan de olika verksamheterna – inte reglerande bestämmelser – för att undvika att ”den enes bröd blir den andres död”. De pengar som tillförs den lokala ekonomin genom subventioner måste således slussas in i så kallade vinna-vinna-lösningar så att kraven på konkurrens på lika villkor upprätthålls.³

1.5.5 Kommunikativ förmåga

Modern pedagogisk forskning talar för att det inte går att lära sig den praktik man behöver ha bara genom att gå på kurs. Detta beror på att all praktik numera är intimt förenad med en förståelse för den kontext i vilken uppgiften skall utföras. Därför utvecklas den kommunikativa förmåga som behövs i en specifik verksamhet inte tillräckligt snabbt om inläringen sker separerat från den kontext och i den grupp i vilken språket skall tillämpas.

Exemplet **Albany Nordiska Filt** (Avsnitt 5.5) visar att det är möjligt att åstadkomma en relevant språkutveckling som är anpassad till verksamhetens behov på mycket kort tid genom en skicklig tillämpning av kända pedagogiska principer.

Dessa pedagogiska principer inkluderar att stärka deltagarens tro på att man kan överträffa sig själv och att lärandet är ett gemensamt ansvar och ett gemensamt intresse inte bara hos deltagarna utan också deras omgivning.

De utbildningsresurser som finns i samhället för språkutveckling skulle alltså få betydligt större verkningsgrad om de satsades på arbetsplatsknutna samtal och handlade om det som arbetsgruppen faktiskt behövde samtala om. Därmed skulle kanske också den klyfta som demonstrerades i exemplet **Westerlundiska Gymnasiet** (Avsnitt 5.2) – dvs. klyftan mellan vad som är möjligt att åstadkomma i det ordinarie utbildningssystemet och den förståelsehorisont som krävs i arbetslivet – kunna överbryggas.

³ Whitaker G (1995): Win-lose and Win-win Interactions and organisational Responses to Scarcity. Abonnementangsrapport 50. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Dagens arbetsliv bygger på den kommunikativa förmågan. Detta gäller särskilt i verksamheter där man insett situationens komplexitet och därför övergett hårt standardiserade rutiner, strikt styrande regelverk och snävt avgränsade ansvarsområden. **Volvo Lastvagnar** i Skövde (Avsnitt 5.3) är ett tidigt sådant exempel. Kravet på kommunikativ förmåga gäller både chefer och övriga medarbetare.

Kommunikationen försvåras dessutom genom att det språk vi fortfarande använder när vi skall tala om dagens verksamheter – oberoende om vi talar om mikroföretag eller stora koncerner – utvecklades under en tid när bilden av verksamheten som en teknisk konstruktion var förhärskande.

1.5.6 Globala och lokala värdekedjor i en tjänstekonomi

Mycket talar för att det behövs en ekonomi som tillåter oss att fungera i nätverksstrukturer där våra roller och uppdrag växlar mellan att vara uppdragsgivare, uppdragstagare och samarbetspartners. Detta kräver att kontrakten i arbetslivet utformas så att tilliten mellan medborgare och bärande samhällsinstitutioner inte urholkas^{4 5}.

Förutsättningarna för att lyckas är då att personerna själva finner vilken funktion som de är villiga att erbjuda och som de också visar sig klara av att utföra. Dessutom måste samhället i övrigt känna igen denna funktion och dra nytta av och betala för den i en sådan omfattning att vederbörande kan leva rimligt tryggt på inkomsten.

Det första är ett kompetens- och motivationsproblem och det andra ett samarbets- och strukturproblem. Samarbetsproblemet handlar då om att finna de lämpliga konstellationer och nätverk som gemensamt kan klara uppgiften att dra nytta av de potentialer som olika individers arbetsinsatser och kunskap erbjuder. I detta sammanhang är de teoretiska resonemang som förs om övergången till en tjänstekonomi och om hur en lokal ekonomi byggs upp och stabiliseras av stor relevans.

1.5.7 Mångfald och delningsekonomi

Diskussioner i samband med uppdraget har visat att de möjligheter som ett litet företag har att "outsourca" några av sina uppgifter bara räcker till en bråkdel av en heltid. Flera arbetsplatser måste alltså i framtiden kunna gå samman om att kontraktera en person.

⁴ Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiende. En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

⁵ Aronsson G, Karlsson J (2001): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

De som anställs måste också, i varje fall inledningsvis, ha uppgifter som sinsemellan är av väldigt olika karaktär. Stora frågor kvarstår – till exempel angående på vilket sätt man kan formulera ett relevant "arbetsgivaransvar" och genom olika typer av kontrakt garantera den långsiktighet när det gäller en individs försörjning som anses vara etiskt försvarbar i dagens samhälle.

En stabil ekonomi bygger liksom alla levande system på mångfald. Studier visar att de företag som i enlighet med experternas råd koncentrerat sig på en enda affärsidé sällan överlever särskilt länge. De företag som blir framgångsrika och finns kvar efter många år är de som klarat att hela tiden också förbereda sig för många olika tänkbara framtider. De har haft ork och tålamod att låta "flera blommor blomma".

Idéer och kunnigheter har utvecklats och ligger som halvfabrikat färdiga i deras byrååldor. När ett specifikt behov sedan uppträder på marknaden är de redo och kan betydligt snabbare än konkurrenterna anpassa sin verksamhet till nuets efterfrågan. En stor utmaning ligger dock, enligt dem som försökt denna strategi, i att också de som lagt sin tid på projekt som aldrig blev "på modet" måste få del av intäkterna. Principen "winner takes it all" måste överges till förmån för principen "vilka måste finnas kvar i företaget i framtiden för att garantera vår intjäningspotential"⁶. Mångfalden måste värnas.

⁶ Hane M, Wennberg B (1999): Uppföljning av SME-pooler. Projekt P7120-4. NUTEK:s rapportserie. Stockholm: Nutek

2. Det allmänmänskliga som utgångspunkt

Det finns numera en känd, etablerad och relativt stabil kunskap om vad som kännetecknar kontexter där människor trivs och mår bra – och i vilka de utvecklar en identitet och en självbild som gynnar både dem själva och det som skapas gemensamt⁷.

En god psykosocial arbetsmiljö har alltid – åtminstone ända sedan begreppet dök upp i början på 1970-talet⁸ – handlat om att skapa arbetssituationer som i varje fall inte försvårar för människor att se sig som handlande subjekt. I ett arbetsliv som bygger på att medarbetare ser sig som aktörer som genom sina handlingar skapar en verksamhet, ökar kraven på att alla i sitt organiserande måste ta hänsyn till dessa allmänmänskliga aspekter. De flesta människor verkar känna igen sig i formuleringarna av vad som underlättar att se sig som ett subjekt – i stället för att se sig som ett objekt helt i händerna på yttre omständigheter.

I ett arbetsliv där människor ges rollen att bara göra det som förelagts dem, är det mindre kritiskt för själva produktionsprocessen om man våldför sig på ovanstående principer. I en sådan verksamhet överläts hela ansvaret för resultatet till den som tagit på sig att konstruera det organisatoriska maskineriet.

I en modern verksamhet, som skapas genom att de berörda själva väljer att agera som de gör, blir det angeläget för alla inblandade att väga in sådana allmänmänskliga aspekter. Övervägandena måste då genomsyra alla enskilda lägen och interaktioner och måste ske kontinuerligt. Även om det sällan är möjligt att i praktiken anpassa sättet att agera på ett sätt som är fullständigt oklanderligt så är en sådan strävan ändå nödvändig.

Ett annat viktigt begrepp i det nya arbetslivet är "integritet". Även om "människans natur" i grunden inte ändras särskilt snabbt – och på många sätt är precis densamma som då vi levde på savannen – så är den självbild som vi i varje tid väljer att försöka upprätthålla föränderlig och kulturellt betingad. Samspelet i det dynamiska sociala systemet formar denna självbild. Samspelets natur påverkar därmed möjligheten för den enskilde individen att upprätthålla sin integritet.

⁷ Westlander G (2016): Aktivist för mångfald och integration. Pionjären Mary Parker Follett. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

⁸ Statens Offentliga Utredningar (1976): Rapporter i psykosociala frågor. SOU 1976:3.

2.1 En förändrad självbild

Självbildens utveckling handlar om vilka värderingar av hur man skall vara som lyfts upp i samtalen om arbetet men också vilka roller som erbjuds genom det sätt man samtalar om arbetet och om arbetsuppgifterna. Längre var de givna rollerna antingen den som "chef" eller "anställd"; arbetsledare eller personal; tjänsteman eller arbetare. I slutet av 1900-talet ifrågasattes relevansen i dessa uppdelningar. Uttryck som "alla är medarbetare" dök upp⁹.

Men trots överenskommelser, avtal, policydokument och föreskrifter går anpassningen till denna aspekt av den sociala utvecklingen trögt. Det verkar krävas omfattande och djupgående förändringar i synsättet, och mer än bara ytliga policydokument, för att bryta det sedan generationer etablerade hierarkiska grundmönstret i de relationer som utgör det sociala systemet.

Bilden av relationen mellan ägare och arbetare, mellan chef och anställd, mellan expert och nybörjare, mellan oss och de andra, dvs. mellan dem som tillhör verksamheten och de som står utanför, är seglivad. Än idag är det bara undantagsvis som vikarier och timanställda anmäls till kurser och interna utbildningsdagar – trots att de troligen är de som mest och snabbast skulle förbättra den totala kvalitén, om de bara fick delta i samtal om verksamheten och därmed fördjupa sin förståelse för hur deras insatser kan bidra till denna.

2.2 Bort från paternalism

I det arbetsliv vi ser framför oss ställs nya krav på både chefer och övriga medarbetare – och på en mer jämställd relation mellan dem och övriga medarbetare och hur man därmed förhåller sig till sin egen medverkan i verksamheten. I Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk arbetsmiljö (AFS 2015:4) finns emellertid fortfarande en tydlig paternalistisk underton. Chefer skall se till att deras underställda inte blir stressade, prioritera mellan deras arbetsuppgifter om den avsatta tiden inte räcker till och ansvara för att underställda följer föreskrifterna.

Det finns också en tydlig växelverkan mellan "självbild" och arbetslivets förändring. Den utveckling som skett via "självstyrande grupper", teambaserade arbetsformer, gemensamt ansvar och så vidare, skulle inte varit möjlig om inte självbilden hade förändrats. Kraven på nya arbetsformer utifrån ändrade yttre omständigheter har samtidigt drivit på förändringen av självbilden. Förändringar i självbilden och förväntningarna på framtiden drivs fram av vad man i den "community" man vill tillhöra ser som en etiskt försvarbar "människosyn" – vilken i sin tur också formulerar kraven på det arbetsliv där nutidens människor skall välja att delta och ta sig en plats.

⁹ Svensson L (2001): Medarbetaravtal ska göra arbetet mer flexibelt. Stockholm: Tidningen Kollega.

2.3 En strävan efter begriplighet och hanterbarhet

Det finns många sätt att beskriva det allmänmänniska. Följande lista sammanfattar några av de formuleringar som genom åren genomsyrat många av de diskussioner om adekvat bemötande där vi deltagit.

Människor vill kunna:

- Upprätthålla en känsla av sammanhang, begripa vad som pågår och kunna hantera de situationer som kan uppstå.
- Ha inflytande över sin egen framtid – dvs. inte vara hänvisade till andras godtycke och välvilja.
- Vara trygga genom att tillhöra en gemenskap som den person man är – dvs. inte behöva förstå sig för att få vara fullvärdig medlem.
- Ha möjlighet att använda hela sitt kunnande och sitt vetande.
- Göra sig förstådd – och förstå vad de andra vill säga.
- Respekteras för de val man gör och för de överväganden som ligger bakom valet.
- Kunna agera med bibehållen heder – dvs. inte känna sig tvingade att göra sådant som man menar skadar medmänniskor, samhället eller jorden.

2.4 Det som sägs speglar synen både på mig och på den andre

I varje samtal hör det tränade örat hur den som talar ställer sig till dessa allmänmänniska önskemål. Varje utsaga visar förstås hur man ställer sig till det man rent sakligt pratar om men visar samtidigt vilken bild man har av den man talar till och i vilken position man ställer sig själv. Det hörs om de som talar tycker att "vi" som samtalar verkligen tillhör ett jämbördigt vi, där alla har samma rättighet att komma till tals och få sina önskemål beaktade och där de formulerade skyldigheterna gäller ömsesidigt.

Samtalandet försvåras emellertid ofta av att tiden är knapp och de ord man har tillgång till inte riktigt täcker det man faktiskt vill prata om. Därför behöver alla samtal ge plats åt lite djupare funderingar kring alla de underförstådda tankefigurer som formar det man säger – och tycker att man kan säga för att bli förstådd.

3. Bruksanda i det nya tjänstesamhället

Sveriges välstånd har under de senaste nästan 1000 åren grundats på bruksorter som gynnats av de naturtillgångar som funnits i trakten. I dessa bruksorter har det vuxit fram allt större anläggningar, fabriker och företag som dominerat orten och skapat den basala försörjningen. Efter den industriella revolutionen vid förra sekelskiftet fick dessa företag en mer teknisk produktionsinriktning. Man anpassade sig till en konsumtionsmarknad.

Karaktäristiskt för denna period var reformer som underlättade omställningen genom exempelvis obligatorisk skolgång, avskaffandet av skråväsendet etcetera. Liberaliseringar av handeln gjorde att nya marknader öppnades, volymerna ökade och företagen kunde specialisera sig i ökande utsträckning. Företagen på bruksorterna kunde därmed växa och etablera sig internationellt men de kom ändå att dominera arbetsmarknaden i de samhällen där de en gång startade. Omställningar medförde att gamla företag gjordes om till nya. Ett exempel är den omvandling från järn- och stålproduktion till pappersmasseproduktion som skedde i stor skala i Sverige i början av 1900-talet.

3.1 Drömmen om tillväxt

Förhållandet att många orter dominerats av ett fåtal stora företag, har skapat det vi kallar brukssamhällen. Dessa kännetecknades av en närmast patriarkal kultur som också har satt sin prägel på det politiska livet. Utvecklingen har också skapat föreställningen att små företag som sköts väl, snabbt kan växa till stora och därmed skapa välstånd på orten. Denna tanke styr fortfarande olika typer av näringslivsstöd.

När nu världen förändrats och glesbygdens problem förvärrats är det därför ofta den gamla situationen med några få stora företag som dominerar bygden som man önskar komma tillbaka till. Ett aktuellt exempel på hoppet om en sådan återgång är den batterifabrik som Northvolt säger sig vilja etablera i Skellefteå och som skall ge tusentals jobb.

Problemet med denna inriktning är att sådana satsningar är synnerligen sällsynta och att de ofta visar sig vara rena luftslott, när den gigantiska finansiering som krävs inte kommer till stånd. De visar sig då snarare vara ett slags pyramidspel som erbjuder vissa tidiga investerare kraftiga vinster på samhällets bekostnad. Sådana satsningar bidrar därför ofta till att skapa fler problem än de löser.

3.2 Från social ingenjörskonst till handlande aktörer

En annan konsekvens av Sveriges historiska utveckling är att de politiska tankemodeller som används för att analysera och diskutera samhället och arbetslivet ända sedan 1930-talet – Alva och Gunnar Myrdals tid – har kommit att präglas av det som brukar kallas ”social ingenjörskonst”. Man kan förenklat säga att sådana tankemodeller bygger på att det är samhällets och organisationens konstruktion som garanterar människors, företagens och samhällets framgång.

Det har emellertid på grund av den sociala accelerationen allt mer vuxit fram en insikt om att man måste överge sådana förenklade modeller av samhälle och organisering. Individerna vill, och måste, allt mer se sig som autonom och självständig. Denna nya människosyn, som bland annat visat sig i World Values Survey¹⁰, medför i sin tur krav på helt nya interna samverkansformer. Den erbjuder också nya affärsmöjligheter. Om man är fast i föråldrade tankestrukturer och resonemang så kan den sociala obalansen och glesbygdens problem förvärras och de nya möjligheter som nu öppnar sig kan inte utnyttjas fullt ut.

Den organiseringsprincip som hämtats från industrisamhället och som bygger på *push* måste då ersättas med principen ”pull”.¹¹ Ett organisatoriskt landskap¹² som utgår från *push* kännetecknas av att man utgår från själva affärsidén, skaffar resurser inom tillgänglig ekonomi som kan göra det som skall göras och försäkras sig om att det finns en tillräckligt stor marknad som också är villig att betala vad det kostar.

I ett organisatoriskt landskap som kännetecknas av *pull* måste man istället utgå från kundens önskemål om ett visst resultat snarare än från den produkt som man vill att denne skall köpa. Affärsidén blir då att utnyttja hela sitt kunnande för att kunna hjälpa tillräckligt många kunder att med hjälp av en produkt eller service åstadkomma det de vill. Man säljer inte bilar. Man säljer transporter etcetera. En elev skall exempelvis inte bara läras ett visst pensum. En elev skall hjälpas att kunna utnyttja hela sin kapacitet för att klara sig bra i arbetslivet och samhället¹³.

¹⁰ <http://www.worldvaluessurvey.org>

¹¹ Nilsson T (red) (1999): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Helsingborg: Arbetslivsinstitutet.

¹² Dalsvall M, Lindström K (2012): Bortom tankefällan. ISBN 9789163709685

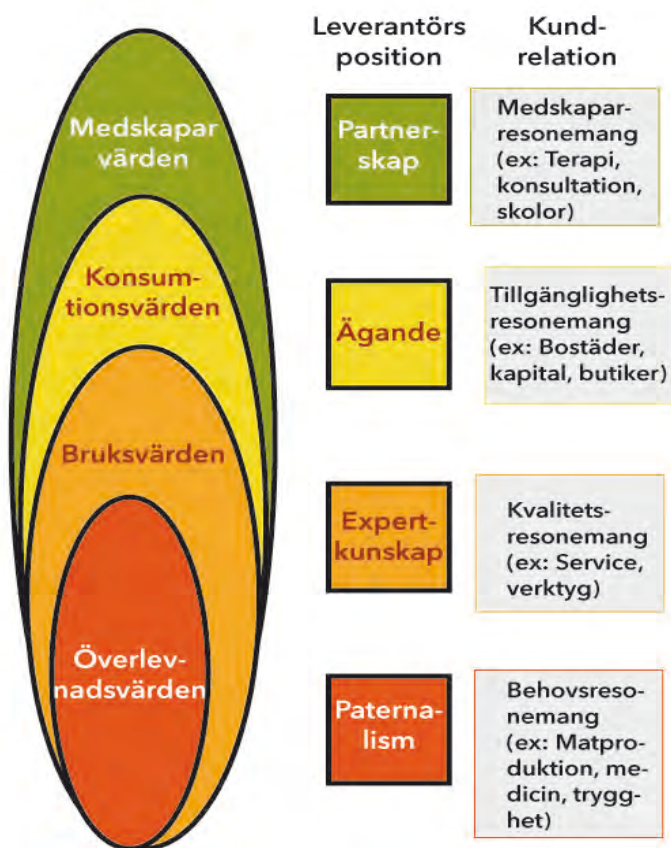
¹³ Wenger E oa (2014): Learning in Landscapes of Practice. Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning. ISBN 9781138022188

3.3 Från produktekonomi till tjänste-ekonomi

I litteraturen om skillnaden mellan den gamla produktekonomin och den nya tjänsteekonomin dyker exemplet med bormaskinen ofta upp. I produktekonomin är det självklart att tänka att kunden vill köpa en bormaskin – men egentligen vill kunden ha ett hål i väggen.

Man kan då hypotetiskt tänka sig att det startas ett dotterföretag i servicebranschen, som erbjuder sig att borra hål. Fortfarande är då emellertid tanken att man specialiserar sitt erbjudande och söker sina kunder – det vill säga de kunder som behöver ha ett hål i väggen. Det blir fortfarande en sorts massproduktion.

Utvecklingen har emellertid redan lämnat detta stadium. Kunden har istället blivit ett subjekt vars eget agerande skall ge personen en allt större livskvalitet.



Figur 2. Olika typer av marknadsvärden och dess leverantörs- och kundrelationer.

Subjektet i en servicerelation är passivt. Servicen gör jobbet för denne. I dag önskar emellertid kunden allt mer att vara aktiv, självständig och ha kontroll över sin egen situation. Erbjudandet måste då breddas till att bli en tjänst.

Tjänsteleverantören blir en partner. Det vill säga att partnerskapet gör att kunden får sådant stöd att denne själv kan medverka till att förverkliga de önskemål denne vill förverkliga. Eftersom människors självbild förändras mot allt större individualitet kommer sannolikt denna typ av tjänsteerbjudanden att vara grunden för många av de verksamheter som kommer att finnas i framtiden.

Ett tjänstesamhälle, byggt på partnerskapsrelationer, är fortfarande

tämligen utforskat men förefaller utvecklas snabbt trots ganska mycket ”motvind”¹⁴. Det som gör partnerskapsbaserade tjänster så intressanta för ett samhälle av samma typ som Degerfors är att sådana tjänster visar sig vara mest värdefulla om de erbjuds i den lilla skalan. I den kan man skapa en personlig kontakt mellan tjänstegivare och kund.

De stora kolosser som växer fram i konsumtionssamhället är på grund av sin byråkrati ofta kontraproduktiva när det gäller att erbjuda tjänster. Kvaliteten på tjänster tjänar således på att erbjudas och ”produceras” lokalt. Detta har visats om och om igen. Dagens teknik gör numera också sådana erbjudanden mycket mer möjliga än tidigare.

Det är en stor fördel att verksamheter av denna nya karaktär finns i en lokal ekonomi som exempelvis Degerfors eftersom man där lokalt kan skapa de speciella nätverk, den kontaktyta och den flexibilitet som är nödvändig för att upprätthålla och säkra goda tjänsteleveranssystem. Då måste emellertid den gamla tanken på storskalighet och likformighet brytas.

Den stora politiska frågan är således hur man nu kan stödja en övergång från tillstånden i det gamla brukssamhället och de arbetsförhållanden som gällde där till det som måste gälla i den nya – och som vi menar kommande – partnerskapsdominerade tjänsteekonomin.

¹⁴ Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken. Innebörd och implikationer för policy. Vinnova Rapport VR2009-07.

4. Ett arbetsliv i förändring – och i otakt

Vi har nu presenterat en framtidsbild. Det är åt det hållet vi menar att arbetslivet är på väg. Men just nu råder ett nästan kaotiskt tillstånd mellan det gamla och det nya. Och det finns tecken på att upplevda svårigheter att hitta adekvata lösningar i dagens situation kan komma att pressa utvecklingen mot att försöka återställa det gamla.

Uttrycket "ett arbetsliv i förändring" återfinns därför som rubrik och tema i många texter från de senaste 30 åren. Det handlar såväl om vetenskapliga texter, utredningsrapporter, artiklar i tidningar och tidskrifter, debattböcker som om läroböcker.

I mars 2017 kom den statliga utredningen SOU 2017:24 "Ett arbetsliv i förändring – hur påverkas ansvaret för arbetsmiljön?". Utredarna konstaterar att det moderna arbetslivet innebär helt nya företeelser, som inte fanns när arbetsmiljölagen trädde i kraft 1977 men att den praxis som tillämpas på arbetsmarknaden fortfarande i hög grad är densamma som tidigare. De utmaningar som just dessa utredare pekar på handlar om gränsdragningen mellan om någon är anställd eller om arbetet egentligen utförs i någon annan egenskap, och vilken betydelse detta i så fall får för formuleringar av arbetsmiljöansvaret. Utredarna ifrågasätter också hur väl begreppen arbetstagare och arbetsgivare är anpassade till utvecklingen i det moderna arbetslivet och poängterar att arbetsmiljöbestämmelserna i betydligt högre grad än idag måste förtydliga vem som omfattas av arbetsmiljöansvar och vad detta ansvar mer konkret innebär.

En radikal och pågående förändring av arbetslivet är alltså ett faktum – men åt vilket håll är fortfarande oklart.

Många texter om arbetslivets förändring andas kritik och oro. Oro över att den radikala skillnaden mellan förutsättningarna "nu" och hur det var "förr" inte tillräckligt beaktas när beskrivningar, forskningsresultat och gjorda erfarenheter skall omsättas i handling och i politiska reformer. *Förr* är inte så länge sedan. Forskare talar om den första och andra moderniteten där den senaste bara är tjugutalet år gammal¹⁵.

Modeller och metoder blir, trots detta, mode. De upprepas slentrianmässigt, storskaligt och av allt att döma oreflekterat. Kanske uppstår sådan schablonmässig upprepning genom den desperation som svårigheten att utveckla realistiska handlingsalternativ kan skapa.

Handlingsalternativ som just nu i vår turbulenta tid är värda att pröva måste således både ta hänsyn till förändringens karaktär och samtidigt beakta det vetande som växer fram i olika kunskapsfält. Det rör sig alltså i detta fall om mycket komplexa villkor som

¹⁵ Beck U (2000): Risksamhället. På väg mot en annan modernitet. Göteborg: Daidalos.

inte kan hanteras på ett linjärt kausalt sätt med hjälp av gamla standardlösningar.

Det är en känd sanning att etikens olika principer är lätta att bejaka var för sig men att ett handlande som inte strider mot någon av dess aspekter kräver kreativitet, kvalificerade överväganden och tvärprofessionella samtal och reflektioner.

Ett fenomen, som problematiserats av många forskare och samhällsdebattörer, är alla upprepade satsningar på att ta fram goda exempel och modeller. I det ständigt föränderliga samhället får det konkreta görandet i "Det goda och framgångsrika exemplet" aldrig exakt samma resultat även om det upprepas till punkt och pricka.

Erfarenheter av vad som fungerade "där och då" måste transponeras – dvs. omvandlas så att slutsatser och överväganden kring vad som är klokt handlande kan kopplas till den situation som för tillfället är för handen. I många fall krävs helt andra göranden "här och nu" för att i den nya situationen åstadkomma samma effekt och få samma gensvar som "där och då". En löpande transponering av handlingsorienterade erfarenheter är alla verksamheters stora utmaning.

Översättningen av erfarenheter till en ny kontext går via att man också beaktar vilka avsikter den agerande hade med sitt görande "då" – och hur relevansen och meningen med det som då gjordes uppfattades av dem som berördes och varför detta gav ett gensvar i deras situation. Men inte heller vad som förr uppfattades ha relevans och mening eller vilka ageranden som då upplevdes respektfulla eller kränkande är särskilt stabilt över tid eller mellan olika kulturer.

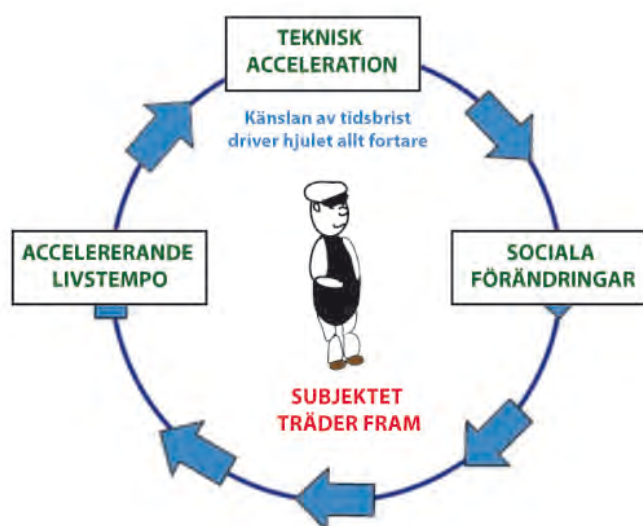
För 20 år sedan betraktades det som självklart att en chef kunde tillrättavisa en anställd utan att en sådan tillrättavisning påverkade relationen mellan chef och anställd till det sämre. Idag kan samma beteende från en chef hamna i Arbetsdomstolen, och betraktas som kränkande behandling och kanske till och med som otillbörlig nedvärdering av den aktuella professionens anspråk på självständighet och kompetens. Vad som kännetecknar ett konstruktivt agerande av personer på en arbetsplats måste alltså hela tiden uppdateras.

Språkbruket och allt det som oreflekterat tas för givet om den aktuella situationen förändras emellertid inte lika snabbt som rådande strukturer. Därför riskerar samtalen om problemen och agerandet på arbetsplatsen att kännas meningslösa. Orden som är tillgängliga fångar inte det man vill kunna uppmärksamma de andra på. Åtgärder som framgångsrikt genomförts tidigare får nu inte avsedd effekt. Rutiner, institutioner, regelverk, strukturer och mötesformer, dvs. allt det som är till för att underlätta för de berörda att forma en så bra verksamhet som möjligt, tar lång tid att anpassa till förändrade villkor och är därför nästan alltid i otakt med de krav som de faktiska omständigheterna ställer.

4.1 Förändringens drivkrafter

”Vi lever i ett samhälle där handlingsorienterade erfarenheter allt snabbare blir passé och där förväntningarna på framtiden hela tiden måste revideras”. Meningen är hämtad från en essä av sociologen Hartmut Rosa¹⁶. Vi har valt hans beskrivning av den pågående sociala accelerationen, som en extremt kondenserad sammanfattning av de yttre omständigheter som vi menar att arbetslivet nu har att anpassa sig till.

Den mest övergripande omständigheten är accelerationen i sig. De erfarenheter som vi använder för att orientera oss i nuet och ta ställning till vad som är klokt att göra får allt kortare livslängd. Förväntningarna på framtiden – inklusive vad som är möjligt att åstadkomma – måste också hela tiden revideras.



Figur 3. Den sociala accelerationen ställer krav på ständig anpassning och flexibilitet. Bearbetad från Hartmut Rosa 2012: Acceleration, modernitet och identitet.

Rosa har konstaterat att de accelererande förändringar som samhället drabbas av i dag, dramatiskt förändrar människans bilder av den sociala tillvaron. Han relaterar detta till tre drivkrafter – teknologiutveckling, sociala förändringar samt accelererande livstempo – tre krafter som också ömsesidigt påverkar varandra. Den sociala accelerationen drivs i sin tur på av den ekonomiska motorn – att tid är pengar. Dessutom av den strukturella motorn – en pågående funktionell differentiering. Och av den kulturella motorn – klyf-

tan mellan löftet om självbestämmande och accelerationens krav på ständig anpassning och flexibilitet. Rosa konstaterar att förändringen i människors livsbetingelser inte längre upplevs bara som en förskjutning av läget i en i övrigt känd struktur utan som en betydligt mer fundamental och allmän osäkerhet om tillvarons grundläggande dimensioner.

Ett skäl till den oenighet som präglar dagens samtal om arbetslivet är sannolikt att vi just nu saknar tillräckligt djupgående insikter och kunskaper inom de tre dimensioner som Rosa identifierat som drivkrafter bakom den sociala accelerationen. Det saknas en gemensam och tillräckligt stabil bild av dynamiken i den aktuella situationen för att se

¹⁶ Rosa H (2013): Acceleration, modernitet och identitet. Tre Essäer. Göteborg: Daidalos AB.

vad som är möjligt och vad som inte är möjligt, vad som är önskvärt att stödja och vad som skulle behöva hejdas. Det finns också en markant eftersläpning i exempelvis frågor om etik. Lösningar på gemensamma etiska frågor tar mycket längre tid att få genomslag än tekniska och naturvetenskapliga framsteg.¹⁷

En aspekt av samhällsutvecklingen, som påverkas särskilt starkt av den turbulenta förändring som Rosa beskriver, är hur man organiserar arbetssituationen. Accelerationen leder till ständigt nya utmaningar som enskilda politiker, företagare, medarbetare och chefer måste kunna hantera i vardagen.

Frågor av typen: "Vem vet detta bäst?", "Vem kan ta det faktiska ansvaret?" och "I vems intresse arbetar jag övertid?" har inte samma entydiga svar som förr. Begreppet arbete syftar numera på ett betydligt bredare innehåll än "lönearbete" – vilket i sin tur påverkar gränsdragningen mellan begrepp som arbetsgivare och arbetstagare. Det förändrar också vad som blir ett relevant språkbruk och vad som blir viktiga frågor på dagordningen i samtalen på den enskilda arbetsplatsen.

4.2 Ett arbetsliv som fungerar trots ständig förändring

De flesta samhällsanalytiker är alltså överens om att förändringen går allt snabbare. Och extra snabbt för vissa kompetensområden och för vissa typer av anställda i vissa delar av arbetslivet. Accelerationen gäller inte bara den tekniska utvecklingen. Den påverkar sociala förhållanden och människors förväntningar på framtiden. Dessa förändringar går inte alltid nödvändigtvis åt något konstruktivt håll. Förändringen går dock definitivt i accelererande takt. Accelerationen skapar en känsla av allt större tidsbrist. Denna medför krav på snabba förändringar som i sin tur förstärker accelerationen och skapar än större otrygghet och osäkerhet.

Vi lever i ett samhälle där det som var klokt att göra i går riskerar att vara "helt fel" idag. Och det som var totalt omöjligt att göra i går är plötsligt ett självklart måste i dag. Utbildningar blir i flera fall förlegade redan innan eleverna fått sin examen. Dessa förhållanden måste människor i dagens samhälle anpassa sig till. Rosa hävdar att den stress och utmattning som rapporteras mycket väl kan vara en konsekvens av pressen att ständigt behöva anpassa sig efter nya omständigheter och samtidigt leva i en kultur som hyllar självständighet och eget ansvar på bekostnad av nödvändig integration och sammanhållning.

¹⁷ Hansson S-E (2002): Teknik och etik. Stockholm: PM från Tekniska Högskolans Avdelning för Filosofi och Teknikhistoria.

Arbetsliv, samhällsutveckling och självbild hänger samman. Vad som är orsak och vad som är konsekvens går inte att fastställa. Systemet är komplext och enkla kausala samband saknas. Samhällsutvecklingen ställer i viss mening krav på hur arbetslivet måste utformas för att de som bildar samhället skall klara uppdragade utmaningar. Arbetslivets aktörer väljer att svara an mot samhällsförändringen genom att anpassa sig till de nya yttre kraven – och samtidigt utnyttja de nya möjligheter som visat sig. Men varje anpassning till nya villkor kan bara fungera om de personer som tillsammans skapar verksamheten ställer upp på att delta i just den arbetsform som skapas och dessutom har en självbild som är förenlig med kraven som ställs. Den bild som arbetslivet formulerar som önskvärd för dem som skall medverka i det, påverkar därför både skolans och universitetens kursplaner och den enskildes bild av vilken person det är viktigt att försöka bli.

Tidigare tänkte man sig att det som skulle göras på en arbetsplats bestämdes av en verksamhetsarkitekt – alltså en utredning, en organisationskonsult, en stabsperson eller någon överordnad chef¹⁸. De yttre villkoren ansågs vara relativt stabila över tid så den organisation som byggdes förväntades ha en förhållandevis lång livslängd. Det som skulle göras delades upp i lämpliga bitar och flödet balanserades så att det varken skulle uppstå flaskhalsar eller materialbrist i senare delar av processen. För varje del i flödet anställdes en lämplig utförare med rätt kompetens.

”Rätt man på rätt plats”. Att göra ett bra jobb var att göra precis det som föreskrivits, allt annat ställde till problem i det organisatoriska maskineriet. En bra konstruerad organisationsplan medförde att kontaktytorna och de möjliga friktionerna mellan enheterna var så små som möjligt. Störningar på ett ställe skulle helst inte påverka övriga delar.

I ett föränderligt arbetsliv blir ett sådant organiserande inte tillräckligt flexibelt. När omständigheter ändras i allt raskare takt – inklusive ändringar i kunders krav och förväntningar – blir bygget av en ny produktionslinje för varje ny produkt på tok för långsam och alldeles för dyr. Därmed föddes tanken i slutet av förra seklet att i stället betrakta arbetsplatsen som ett dynamiskt socialt system. Från att tidigare ha försökt begränsa det inflytande som människorna har i verksamheten vill man nu istället utnyttja den potential som människan har att löpande ta ställning till situationens krav och kreativt anpassa sin medverkan så att det blir ett så lyckat resultat som möjligt – givet de just då aktuella omständigheterna¹⁹.

¹⁸ Fayol H (2016): General and Industrial Management. Marino Fine Books.

¹⁹ Senge P (1990): The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Däremot blir det nödvändigt att i organiserandet beakta att det är människor av kött och blod – alltså subjekt, aktörer²⁰ – som var för sig hela tiden måste ta ställning till hur de kan medverka konstruktivt till det som gemensamt skall åstadkommas. Därmed ändras det mesta. Det psykologiska kontraktet mellan aktörerna måste formuleras på ett nytt sätt. Att bygga långsiktigt hållbara relationer blir viktigt, både internt i verksamheten och med kunder och leverantörer. Det behöver utvecklas ett språkbruk som är kongruent med de faktiska förhållanden vilka numera måste kunna diskuteras. Information om systemet som helhet bör göras tillgänglig för varje enskild aktör.

Övergången till att betrakta verksamheter i termer av dynamiska sociala system innebär därför utmaningar av ett helt annat slag än de som finns i en verksamhet som tillfredsställande låter sig beskrivas som en statisk konstruktion. Därmed blir också de lösningar på uppkomna problem som blir relevanta av en annan natur jämfört med förr.

Detta steg i organiserandets historia har ibland formulerats som en demokratisering av arbetslivet. Kanske för att det sammanföll i tiden med reformer som MBL, löntagarfonder och så vidare. Övergången till att utgå från att en verksamhet uppstår i och genom ett socialt dynamiskt system ändrar emellertid inget vad gäller ägarförhållanden eller arbetsrättsliga villkor. Organisationsteori handlar numera fortfarande om vem i organisationen som skall ha mandat att fatta beslut om vad – medan organiserandet handlar om alla de övriga överenskommelser och ställningstaganden som har betydelse för möjligheten för människorna på den enskilda arbetsplatsen att dagligen forma en bra verksamhet.

Arbetslivet idag kännetecknas alltså av en konflikt mellan de villkor och förutsättningar som faktiskt gäller och de föreställningar och modeller vi utgår från när verksamhetens problem diskuteras. Den gamla tankefiguren att organisationens konstruktion garanterar dess framgång fungerar inte tillräckligt bra när de faktiska villkoren hela tiden förändras.

4.3 Aktörer bildar ett dynamiskt socialt system

På arbetsplatser där verksamheten betraktas som ett dynamiskt socialt system formuleras uppdraget för varje medarbetare enligt devisen: "Ingrid kompetent och professionellt, handla klokt i varje situation och ta de initiativ som behövs och som är konstruktiva för verksamheten". I de strategiska övervägandena blir det relevant att formulera sig i termer av vilka resultat som är möjliga att åstadkomma med den kompetens som verksamhetens medarbetare gemensamt representerar, ibland kallad den kollektiva kompe-

²⁰ Wennberg B, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer. Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet. Abonnemangsrapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

tensen,²¹ ²² och vilken förstärkning av laget som påtagligt skulle förstärka intjäningspotentialen. Det bli då sällan relevant att tala om ”rätt kompetens” och om enskilda medarbetares formella meriter.

För att en medarbetare skall kunna ingripa professionellt – och både ta ansvar och kunna ställas till svars för sitt ingripande – ställs krav på förståelse av hur systemet som helhet hänger samman. Varje medarbetare måste kunna förstå vilka konsekvenser för andra delar i systemet som det egna handlandet får. Och de måste kunna skicka relevant information om processens status både framåt för att förbereda senare led, och bakåt för att öka förståelsen av processen inför kommande åtaganden och uppdrag.

Vi vet numera att människor inte bara handlar utifrån vad som förefaller mest rationellt utifrån ”sina egna” perspektiv utan hela tiden också tar hänsyn till hur de tror att de andra människorna i systemet kommer att handla²³. Därför krävs mötesformer och informationsutbyten som skapar förståelse för vilket gensvar från systemet som helhet som olika handlingar kan förväntas få och vilka handlingar som andra aktörer överväger.

Det räcker inte heller med att komma överens om det mest önskvärda utfallet. Många olika utfall måste kanske accepteras efter hand som olika förutsättningar klarnar. Minst lika viktigt är därför att formulera vilka utfall som de berörda ur sina perspektiv ser som oönskade och riskabla för den framtida processen och som man gemensamt måste försöka undvika.

En diskussion om en relevant ”solutional space” kompletterar alltså diskussionen om framtida mål. Det krävs dessutom aktiviteter i verksamheten som tydliggör vad som behöver uppmärksammas och hanteras i den aktuella situationen. Det gäller att hela tiden kunna avläsa för kvaliteten betydelsefulla aspekter av verksamheten medan den pågår, och förstå hur dessa är koppade till hur resultatet senare blir.

På arbetsplatser, som utgör väl fungerade sociala system, råder det ingen tvekan om varför ledningen fattar de beslut den gör och hur föreslagna förändringar hänger samman med verksamhetens uttalade mål. Påfallande ofta – även i små företag – anser emellertid anställda att de uppmanas göra saker som de upplever saknar mening och som de

²¹ Hansson H (1998): Kollektiv kompetens – en studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg: Bokförlaget BAS.

²² Ydén K (2017): Kollektiv kompetens- Nya chefsideal i den moderna militären. Management of Innovation and Technology. No 3 oktober 2017.

²³ Rothstein B (2011): The Quality of Government – Corruption, Social Trust, and Inequality International Perspective. Chicago: The University of Chicago Press.

menar egentligen inte bidrar till en bra och lönsam verksamhet. I dessa fall finns uppenbara brister i den funktion som skall åstadkomma och sprida analyserna av hur allt hänger samman i verksamheten – och inte minst av hur pengarna strömmar in och ut, hur intäkter och kostnader hänger ihop och på vilka insatser man tjänar sina pengar²⁴.

På arbetsplatser där de inblandade ser sig som medverkande i ett dynamiskt socialt system hörs det i samtalen att man både som chef och medarbetare betraktar sig och de andra som aktörer. Man talar om varandra som några som genom sitt handlande skapar verksamheten – snarare än några som fått en arbetsuppgift tilldelad. Man talar alltså om varandra som partners, vilket är helt kongruent med den utveckling mot partnersorienterade tjänster som nu pågår. Anställda beskrivs därför i dessa verksamheter som betydligt viktigare personer än som några som bara gör sina tilldelade uppgifter och i gengäld förväntar sig att bli belönade, omhändertagna och försörjda²⁵. Det finns i dag en allt mer växande föreställning om att man ingår i ett nätverk av självständiga aktörer.

En aktör ser sig som någon som tolkar situationen och därefter väljer att handla på ett visst sätt. Valet kan mycket väl vara att till punkt och pricka följa ett givet recept eller en order – men som aktör kan man alltid bli ställd till svars för sitt val. Om aktören vet att receptet är fel eller att ordern är byggd på ofullständiga antaganden ställs ansvarsfrågan på sin spets. Den som kan bli ställd till svars för sitt agerande måste kunna kräva insyn i hur systemet som helhet fungerar. Bara den som tillräckligt väl förstår situationens villkor och vilka val som därmed står till buds kan i moralisk mening ställas till svars för sitt agerande.

I våra samtal formulerar aktörerna *arbetstrygghet* som känslan av att ha ett tillräckligt inflytande över sin egen framtid. Man känner sig trygg genom att veta att man vet det som finns att veta om situationen i verksamheten. Därmed behöver man inte bli överrumplad av det som andra vetat sedan länge. Man erbjuds samma möjlighet som andra i systemet att hantera de risker som finns – t.ex. genom att i god tid söka sig till andra inkomstmöjligheter eller välja att stanna kvar och hjälpa teamet att lösa problemen. En aktör i vårt moderna samhälle vill således inte känna sig utlämnad åt vare sig godtycke eller paternalistisk välvilja²⁶.

²⁴ Pimenta R, Sallander M (2017): Sluta snacka skit. Våga provocera för bättre ledarskap. www.hoi.se

²⁵ Rydén L (2015): Komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem. www.ellerr.se

²⁶ Patriarkat liksom matriarkat är en struktur. Paternalism är en mentalitet. José Ramirez betecknar paternalismen som en asymmetribevarande hållning som karaktäriseras av en välvilja som maskerar maktutövning bakom social hjälpsamhet och omsorg. Ramirez J (1995): Skapande mening. Stockholm: Nordplan. Sidan 319.

I en verksamhet förs alltid diskussioner som direkt eller indirekt formulerar en mening med vad som görs. I industrialismens tankefigurer är lönen det som skapar mening för utföraren. Arbetet skall då samtidigt inte innebära risker för utförarens hälsa. Därför blev monoton föremål för förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter redan på 1960-talet²⁷. För att minska ensidighet och monoton genomfördes organisatoriska åtgärder av typ arbetsrotation, arbetsutvidgning.

Åtgärderna hade med all sannolikhet effekt på sjukfrånvaron, ökade i bästa fall produktiviteten men påverkade i grunden inte meningsfullheten med själva arbetet för den enskilde utföraren. Huruvida verksamheten i sig var meningsfull i meningen att den bidrog till samhällsnyttan – annat än att det genom skattesystemet genererade pengar till den gemensamma sektorn – var helt en fråga för huvudmannen.

Aktörer, som förväntas ta initiativ, bidra, skapa och medverka etcetera., måste också känna att verksamheten har en mening för dem personligen. De behöver kunna känna sig stolta över det som man åstadkommer tillsammans. De behöver känna att arbetet inte bara leder dem in i en återvändsgränd. Medverkan i en verksamhet kan självfallet också få en mening genom att den är ett tydligt steg på vägen mot ett mera långsiktigt livsmål.

Få av oss känner det meningsfullt att satsa sin tid på en verksamhet som man i grunden anser är skadlig för samhället eller där den identitet man erbjuds kan liknas vid en kugge som slits och som slängs när den slitits ut.

4.4 Även kunder och leverantörer ingår i systemet

I slutet av 1900-talet upptäckte Jörgen Sandberg²⁸ att medarbetare som hade exakt samma arbete och befattningsbeskrivning ändå hade helt olika syn på uppgiftens karaktär och hur den skulle utföras. Sandberg studerade den utbildningsmässigt mycket homogena yrkesgruppen motoroptimerare på Volvo. En motoroptimerare har som uppgift att efter monteringen justera ett antal variabler för att maximera den enskilda motorns prestanda.

Studien visade att en grupp bland dessa optimerare såg sin uppgift som att justera dessa variabler i en på förhand bestämd ordning. En annan grupp uppmärksammade att det

²⁷ Gardell B (1986): Arbetets organisation och människans natur. En forskningsöversikt om människans behov av att behärska tekniken. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.

²⁸ Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Lund: Studentlitteratur.

fanns ett beroende mellan de tekniska variablerna så att den ordning i vilken man valde att göra ingreppen i ett enskilt fall också påverkade vilken justering som var möjlig i senare steg. Valde man till exempel att optimera bränsleförbrukningen först så begränsade detta vad som kunde bli lägsta nivån för utsläpp av vissa slaggprodukter.

Varje vald ordning innebar alltså begränsningar och varje motor krävde en av optimeraren övervägd prioritering av ordningsföljden för att den aktuella motorn skulle uppnå bästa möjliga prestanda. En tredje grupp inkluderade i sin optimering även variabler från den unika och definierade kundens önskan om den aktuella motorns egenskaper och dennes sätt att köra bil.

I detta senare fall får uppgiften närmast karaktären av ett utforskande av kundens egen aktivitet där varken optimeraren eller kunden på förhand kan bestämma utfallet. Man experimenterar sig fram och låter erfarenheterna från ett steg avgöra nästa. På så sätt låter man kunskapen både om begränsningar och möjligheter växa fram ur det enskilda fallet och kan därför sägas utnyttja hela den potential som finns i den i princip alldeles unika och komplexa situationen.

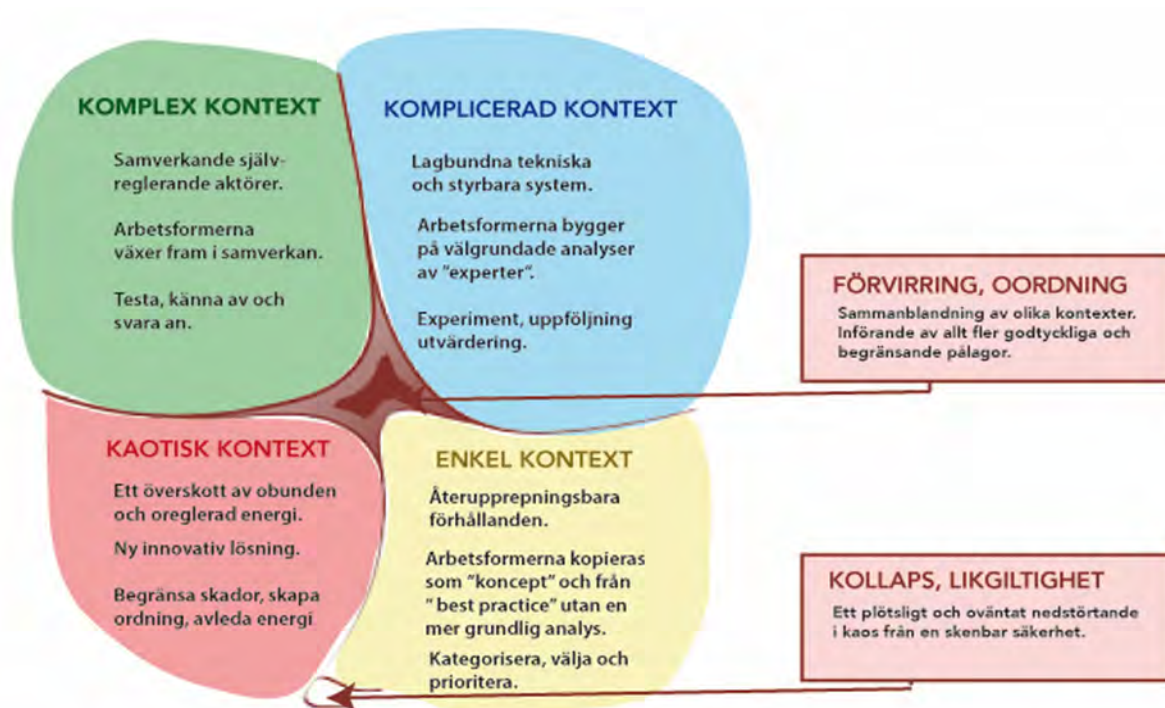
Sandberg introducerade begreppet "förståelsehorisonter" i litteraturen om arbetets organisering och ledning. Begreppet syftade då på att ingen kan se längre än till horisonten. De personer som ingick i grupp ett och två kunde trots omfattande utbildningar och workshops inte uppfatta hur uppgiften förändrades när den unika kunden involverades i systemet²⁹. De såg inte att uppgiften övergick från tekniskt komplicerad, men beräkningsbar, till komplex, och därmed bara möjlig att hantera genom att löpande följa, utvärdera och därefter intervensera klokt och omdömesgillt i skeendet. Det vill säga se sig som en partner till kundens egen användning av fordonet.

De olika optimerarna hade alltså helt olika uppfattningar om karaktären av det sammanhang i vilket de hade att utföra sitt uppdrag och valde därför helt olika sätt att ta sig an uppgiften. Hur den enskilde aktören ser på sammanhanget och sin roll, och inte bara yrkesskickligheten och funktionen, bestämmer således på vilket sätt en person medverkar i en verksamhet.

²⁹ Sandberg J, Targama A (2013): Ledning och förståelse (reviderad och kompletterad upplaga). En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer. Lund: Studentlitteratur.

4.5 Handlande aktörer gör verksamheten komplex

David Snowden³⁰ har i en modell klassificerat verksamheter utifrån karaktären på de omständigheter som föreligger och som alla medarbetare därför behöver anpassa sina insatser till. Anpassningen gäller både ledning och medarbetarskap. Snowden bygger sina resonemang på en analys där skillnaden mellan komplicerade och komplexa kontexter är avgörande. Begreppet kontext refererar språkligt till att ord får sin fulla betydelse först när de används i ett sammanhang. Det någon gör blir på motsvarande sätt begripligt först om man relaterar det till hur personen uppfattar den aktuella kontexten.



Figur 4. Vår bearbetning av David Snowdens kategorisering av olika verksamheters kontext. Hämtat från Snowden och Boone: A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, 79-76.

När det är alldeles självklart för alla vad som behöver göras kallar Snowden det för en "enkel kontext". Då behövs ingen kommunikation om själva verksamheten för att denna skall fungera – och inga dialoger om vilka överväganden som olika aktörer gör eller har gjort är nödvändiga. I andra fall är det inte lika självklart vad som skall göras. Då krävs en legitim procedur för prioriteringar mellan olika aspekter och för hur beslut om vilka hänsyn som skall väga tyngst skall fattas. Olika experter från olika kunskapsfält gör oftast olika bedömningar och ser hänsynstagandet till sitt eget expertområde som allra viktigast. Snowden kallar en sådan kontext för komplicerad. En komplicerad kontext kan

³⁰ Snowden D, Boone M (2007): A Leaders's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/11>.

omfatta ett mycket stort antal variabler men kännetecknas till skillnad mot en komplex kontext av att sambanden mellan de variabler som beaktas är konstanta även om det aktuella läget i de olika variablerna förändras från tid till annan. I en komplex kontext är skeendet uppbyggt av ett stort antal variabler som alla också påverkar varandra. Därmed är förloppet i princip oförutsebart. Omständigheterna förändras ständigt och på ett sådant sätt att även sambanden mellan variablerna förändras.

Snowden menar att alla system som omfattar handlande människor i princip är komplexa och borde hanteras som sådana för att inte hamna i kaos. I vissa fall tillåter man sig dock att bortse från detta faktum och väljer att organisera sig som om den existerande uppgiften visserligen är svårbedömd, och att det kan finnas mycket att ta hänsyn till, men att sambanden ändå kan antas vara tillräckligt stabila. Därmed kan de utfall som blir konsekvensen av en viss arbetsform ändå i princip betraktas som förutsebart. Man bedömer då att man trots allt befinner sig i det komplicerade området längst upp till höger i figuren.

I verksamheter där kontexten å andra sidan måste betraktas som komplex måste arbetet följas upp och överblickas som om man deltog i ett forskningsprojekt. Ingen kan på förhand veta exakt hur processen kommer att utvecklas och ingen kan på förhand garantera att man når ett visst mål eller resultat. Det kan under resans gång visa sig att mycket mer ambitiösa mål än förväntat kunde sättas upp – och det kan också visa sig oöverkomliga svårigheter som ingen annat så att man måste tänka om.

Tålmod och tolerans mot misslyckanden blir ett måste. En god organisering och en adekvat ledning innebär då att det skapats möjligheter för alla berörda att följa processen och att det finns kunnighet nog hos alla att ingripa om processen visar tecken på att löpa amok eller ta en riktning som inte är önskad.

Ledning i en komplex kontext innebär enligt Snowden att skapa tillfällen för demokratisk och interaktiv kommunikation som tillåts löpa i många riktningar. Det är då också uppenbart behovet av samtal är betydligt större i en komplex kontext jämfört med i en komplicerad – och att de frågeställningar som måste kunna diskuteras är av en helt annan art än då verksamheten kan betraktas som en "enkel kontext".

Det i dag aktuella arbetslivet kännetecknas alltså av accelererande förändringar i flera avseenden och av att man i de flesta verksamheter måste utgå från att man agerar i en komplex kontext. I en sådan situation blir en evolutionär planering det enda rimliga alternativet liksom att organisera arbetet så att medarbetarna löpande kan anpassa sin medverkan till den unika situationen. Därmed blir aspekter som tillit, trygghet och meningsfullhet centrala teman i samtalen om organiserandet på arbetsplatsen.

5. Organisatoriska utmaningar – sju exempel

Den sociala accelerationen påverkar varje människa, varje verksamhet och varje samhälle. Då individens självbild är kopplad till den sociala kontext i vilken denne skall verka så ställer detta stora krav både på hur de enskilda verksamheterna ordnas och hur samhället formas. Dessa nya ordningar kan inte skapas utan ingående samtal mellan dem som berörs. Frågan om hur en verksamhet eller ett samhälle skall ordnas för att alla skall finna sig en plats är således inte löst förrän sådana samtal framgångsrikt genomförts.

En aspekt av dynamiska sociala system i en nätverksstruktur är deras diffusa gränser och hur allt därför hänger ihop på ett sätt som inte omedelbar kan fastställas. Arbetsplatser, verksamheter och företag ingår också i samhället och är för sin existens beroende av hur andra aktörer i systemet betraktar dem och deras ageranden och därmed väljer att i sin tur handla.

Kunder och leverantörer ingår också i systemet även om relationen till dem självfallet skiljer sig från relationen till arbetskamraterna. Det som ibland kallas socialt ansvarigt företagande formuleras ofta som om det vore helt frikopplat från vad som sker i själva verksamheten. Allt fler förefaller emellertid medvetna om att allt som görs i en verksamhet också påverkar det sociala system man ingår i och därmed också de gensvar som detta system ger i alla framtida kontakter.

I följande avsnitt beskrivs sju olika arbetsplatser som framgångsrikt försökt tackla några av de organisatoriska utmaningar som det nu aktuella arbetslivet genererar. I dessa berättelser försöker vi redovisa hur det resoneras på dessa arbetsplatser för att hantera de yttre omständigheterna som förelåg och samtidigt lyfta fram hur deras lösningar är i linje med den utveckling av medarbetarnas självbild och med den bild av arbetets karaktär, som de ville stärka.

5.1 Verksamhetens krav på löpande kompetensväxling

– exemplet DNEX-Tryckeriet i Akalla³¹

Dåvarande personaldirektören vid DNEX-tryckeriet, Per Thorsell, myntade uttrycket: ”reell anställningstrygghet är att avsluta sin anställning när man själv vill”. Arbetsrätten reglerar det han kallar en fiktiv anställningstrygghet. Reell anställningstrygghet innebär att personen varken utsätts för risk för uppsägning, även om det sker enligt svensk arbetsrätt, eller drabbas av så kallad inlåsning på en mycket begränsad arbetsmarknad.

Regelrätta uppsägningar associeras till rationaliseringar och till en sviktande marknad – men sker idag minst lika ofta på grund av snabba tekniksprång eller att man väljer att övergå till arbetsmetoder som kräver helt annan kompetens än tidigare. Krav på dessa byten kommer med kort varsel och innebär ofta behov av kunnigheter från för verksamheten främmande kompetensområden. Det blir allt mindre realistiskt att arbetsgivaren skall hinna omskola befintlig personal. Kraven ökar på att den nya kompetensen finns tillgänglig i det omliggande samhället och dess institutioner – annars känner företagen sig tvingade att flytta. Den verksamhet som vill dra nytta av de nya intjäningspotentialerna behöver då också aktivt bidra till att det utvecklas sådan kompetens i omvärlden.

Per Thorsell har både före och efter tiden på DNEX-tryckeriet haft flera andra befattningar som personaldirektör och har i flera artiklar och texter beskrivit sitt, jämfört med mainstream, annorlunda organiseringsstänkande³². I hans perspektiv behöver man se varje enskild verksamhet som en ”reaktor”. Varje anställd individ arbetar i olika befattningar i reaktorn och enligt en kompetenstrappa där hen hela tiden blir kunnigare och med ökad anställningsbarhet än när hen började sin anställning. Därmed kan individen lätt söka nya jobb och finna en ny ”reaktor” som hen i sin tur kan lämna med högre kompetens än när hen kom dit. En ny arbetsplats tar alltså vid och fortsätter förädlingsprocessen av kunskapskapitalet. Senare i karriären kan vederbörande komma tillbaka till ”moderklubben” med ännu djupare kunnighet och till helt andra befattningar.

Det kringliggande samhällets produktivetspotential ligger i att det i varje verksamhet finns en ständig rörelse i kretsloppet inte bara i kontakterna med omvärlden utan också inne i verksamheten som sådan. Denna rörelse stoppas upp om någon är orolig för att inte få ett nytt jobb. Då uppstår lätt en självförstärkande blockering och revirbevakning.

³¹ Wennberg BÅ, Hane M(1996): Är arbetslösheten ett produktivetsproblem. Abonnemangsrapport 54. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

³² Thorsell P (2011): Hur gör man för att skapa engagemang – och det i en organisation utan framtidstro? Tidningen Personal och Ledarskap No 3 2011.

Detta kan undvikas genom att alla på arbetsstället har ett gemensamt intresse att bygga kontakter med andra företag och arbetsplatser så att den som vill komma vidare kan göra detta men under förhållanden och vid en tidpunkt som inte ställer till bekymmer vare sig för företaget eller för de medarbetare som är kvar.

Denna produktiva rörlighet är fullt möjlig men förutsätter ett fördjupat samarbete mellan alla olika instanser och aktörer i den lokala ekonomin. Då kan personen själv när som helst ta beslut om nästa steg i sin lärprocess, inom företaget eller utanför det. Naturligtvis kan man också av ren lojalitet stanna kvar i företaget om det behövs och tills man hittat en ersättare. Men alla kan känna reell anställningstrygghet – dvs. de vet att de kan sluta när de själva vill.

Den nödvändiga rörligheten bygger på att man hittar former och samarbeten som är konstruktiva för alla parter, till exempel att för kortare eller längre tid låna ut personer som vill pröva på andra uppgifter, till andra verksamheter. Andra verksamheter kan också vara i behov av att på prov försöka expandera, ta del av en för dem ny kompetenssektor, tillfälligt öka sin volym och så vidare.

En rimlig kompetensväxling förutsätter ett omfattande samarbete mellan alla aktörer som av olika skäl vill fortsätta att bo och verka i en viss region. Att åstadkomma en långsiktigt stärkande rörlighet inom den lokala arbetsmarknaden är en central gemensam uppgift. De ”instegsjobb” som skapas måste med gemensamma ansträngningar kompletteras med motsvarande tillväxt som lokalt kan ta tillvara den kompetens som vill vidare.

Anställningstrygghet är att få sluta en anställning när man vill – och utan att man måste flytta från orten för att få sitt nästa jobb i karriären. Med en ökad rörlighet blir det också större möjligheter för praktikanter och andra att efter sin praktikperiod hitta en fortsättning inom verksamheten så pass länge att deras kompetens blir av märkbart större värde på arbetsmarknaden när de slutar än när de började.

5.2 Klyftan mellan utbildningssystemet och verksamheten

– exemplet Småföretagarskolan i Mälardalen och Westerlundiska Gymnasiet i Enköping³³

Den kanske svåraste utmaningen i dagens arbetsliv – och särskilt för småföretag som vill expandera – är att nya medarbetare, utöver grundkompetensen, måste kunna sätta sig in i verksamhetens särdrag och speciella karaktär.

Detta kontextberoende kunnande måste byggas upp på rimlig tid och till överkomliga kostnader men kan inte skapas genom konventionell utbildning. Det kan bara skapas genom konstruktiva kontakter med dem som redan är anställda och som skall bli arbetskamrater. Den kontakt mellan nyanställd och medarbetare som fordras försvåras när rekrytering sker enbart på grund av formella meriter eller när arbetsgruppen beordras att ta emot praktikanten. Medarbetare som får välja den som de vill arbeta med känner större ansvar för att hjälpa denne så mycket som möjligt. Den nyanställde känner sig välkommen och kontakten mellan dem stärks.

Även en praktikant och provanställd tar en ekonomisk risk. Det kan ju visa sig att de arbetsförhållanden som ofta först så småningom blir synliga inte alls stämmer med den nya medarbetarens ambitioner för sin egen karriär. Varje anställning som inte bidrar till den planerade yrkeskarriären och ökar den personliga "intjänings-potentialen", är på sitt sätt bortkastad tid.

I början av 2000-talet satsade Europeiska Socialfonden på programmet Växtkraft Mål 3. Socialfondens övergripande mål var att utveckla de mänskliga resurserna och främja den sociala integrationen på arbetsmarknaden. Programmet syftade till att stödja nätverksbyggen mellan företag och finansiera nödvändiga förändringsarbeten, kompetensutveckling och kompetensförsörjning i arbetslivet.

Sveriges finanser var då i olag. Flera av de stora företagen lade ner eller flyttade produktionen till andra länder. Företagen som var kvar i Sverige – särskilt de små företagen – hade svårt att hitta medarbetare. I varje fall inte till de löner och arbetsvillkor som de hade möjlighet att erbjuda. Ekvationen försvårades ytterligare av att de potentiella medarbetare som lämnade gymnasiet uppfattades kräva en omfattande vidareutbildning innan de hade möjlighet att tjäna in sin egen lön.

³³ Hane M, Wennberg BÅ (2003): Utvärdering av ett försök att skapa förbättrad lokal ekonomi genom tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun. Abonnemangsrapport 98. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

5.2.1 Tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola

I detta läge startade Småföretagarskolan i Mälardalen och Westerlundiska Gymnasiet i Enköping ett projekt med titeln "Tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun". Projektet genomfördes i form av fyra utvecklingscirklar – efter modell av studieförbundens klassiska studiecirklar. Initiativtagarnas utgångspunkt var att man tillsammans i grupperna skulle utforska hur samverkan mellan lokala resurser skulle kunna stärka lokalsamhället. Vilka frågor som behövde fördjupas skulle få visa sig genom samtalen. I varje studiegrupp deltog 4 lärare från gymnasieskolan och 4 intresserade företagare. De fyra cirkelledarna, som själva också var antingen småföretagare eller lokalpolitiker, deltog parvis i cirkulärnas möten.

Projektet visade ganska snart att flera företagare uppfattade att samtalen tog på tok för mycket tid i förhållande till utbytet. Det faktum, att alla arbets- och studiegrupper behöver en tämligen lång startsträcka innan arbetet blir effektivt, kunde inte överbryggas inom ramen för projektet. Det fanns också en ojämlikhet inbyggd i själva designen. Företagarna som deltog upplevde att de förlorade arbetstid och förtjänst under tiden de deltog i möten och studiebesök medan de lärare och cirkelledare som deltog hade både full lön och övertidsersättning. Företagarna uppfattade därför liten draghjälp i sin egen strävan att använda den värdefulla tiden i mötet väl. Bara drygt hälften av företagarna fullföljde serien.

Projektet utvärderades genom fokusgrupper. De företagare som hade avbrutit sitt deltagande intervjuades enskilt. Utvärderingen fokuserade självfallet på hur själva projektet utfallit. Minst lika värdefullt var emellertid den beskrivning som företagarna gav av problematiken kring sitt behov av nyrekrytering och den som skolan gav av sitt problem att hitta relevanta praktikplatser.

5.2.2 Praktikplatser i ett näringsliv med enbart mikroföretag

Kommunens näringsliv hade de senaste åren ändrat karaktär. De två stora arbetsgivarna hade flyttat från orten. Dessa traditionellt inriktade stora verkstadsföretag hade tidigare haft en stab av handledare, som samarbetade med skolan och jobbade med skolans elever. Det fanns utvecklade rutiner att smidigt ta emot både praktikanter och arbetsökande från gymnasiet olika program. Och det fanns förberedda enkla ingångsjobb för alla elever som slutade skolan och ville ut på arbetsmarknaden. De stora verkstadsföretagen hade stora behov av att rekrytera skolans elever.

Nu bestod näringslivet i stort sett bara av mikroföretag. De små företagen fanns inom alla de branscher som finns på en ort "typ Enköping". Det var stor brist på arbetskraft inom alla de vanliga yrken som måste finnas i en kommun – som plåtslagare, rörmokare, bilmekaniker och så vidare. Närheten till Stockholm och Västerås gjorde att "de duktiga" på orten sögs upp av arbetslivet i dessa större städer. Löner och karriärmöjligheter var betydligt bättre i dessa orter. De flesta företagare ansåg inte att de hade tid att ta emot praktikanter – de arbetade själva betydligt mer än normal arbetstid för att klara av att

hålla verksamheten gående. Skolan, som tidigare enkelt administrerat behovet av praktikplatser via en etablerad stab vid något av två stora företag behövde nu hålla löpande kontakt med ett par hundra arbetsställen.

5.2.3 Klyftan mellan skolans utbildning och företagens behov

Företagarna i projektet berättade också om den allt större klyfta som fanns mellan det kunnande som de sökande fick genom skolan och det som man nu behövde kunna i verksamheten. Ett exempel gavs av ägaren till den stora bilverkstaden. Hen drev en auktoriserad verkstad för två stora tyska bilmärken. Dessa bilföretag låg i framkanten på den elektroniska utvecklingen inom branschen och all felsökning var datoriserad. De kunde från sin verkstad i Enköping genom datoriseringen ställa diagnos på en bil i Östersund.

Det var dock en missuppfattning att denna automatiserade diagnostik kunde utföras av vem som helst som kunde läsa en manual. Tolkningen av de felkoder som visades på displayen krävde att man förstod det elektroniska systemet i sin helhet. Först då kunde mekanikern avgöra vilka segment som behövde bytas. Hur de sedan byts rent praktiskt krävde också en helt annan kunnighet jämfört med äldre bilmodeller. Bilföretagen krävde att alla märkesverkstäder löpande skulle köpa en utbildningsmodul – också denna var datoriserad. Ungefär vartannat åt hade tekniken förändrats så pass mycket att en helt ny demonstrationsvideo var nödvändig.

Utbildningen på den Fordonstekniska linjen var emellertid fortfarande baserad på att enbart lära ut den kunnighet som var relevant för gamla bilar – dvs. baserad på "skiftnyckelteknik" och mekanik. Skolan var mycket medveten om att man inte hade hängt med i teknikutvecklingen – men hade absolut inte ekonomiska möjligheter att löpande köpa in de utbildningsmoduler som bilverkstäderna var tvungna att ha.

I samband med projektet erbjöd en företagare att skolan skulle kunna få de gamla utbildningspaketen, när han var tvungen att köpa nytt. Om skolans elever under sin tid i skolan skulle ha arbetat med dessa – även om det var fjolårets modell – skulle det i varje fall vara lättare och gå betydligt fortare att skola in en ny medarbetare. Trots att skolan skulle få tillgång till denna moderna teknik alldeles gratis avböjde skolan. Det uppfattades alldeles orealistiskt att den lärarkår man hade skulle kunna "omskola sig" så radikalt som skulle krävas utifrån hur tekniken hade utvecklats. Det skulle snarare ha behövts helt nya lärare med elektronik som basutbildning. Och hur skulle då de gamla lärarna försörja sig?

5.2.4 Samarbete för att överbrygga klyftan

Alla berörda var helt överens om att detta problem skulle man ha behövt börja samarbeta om långt tidigare. Nu hade utvecklingen målat in både skolan och företagaren i ett

hörn. Den möjliga lösning man diskuterade handlade om att skolan skulle kunna erbjuda företagaren kunskap i pedagogik för att kunna ordna den nödvändiga kompletterande interna utbildningen så effektivt som möjligt. Även detta stupade på att den tid som skulle behövas för att utveckla en utbildning byggd på principer från så kallad "accelererad inläring" fortfarande var orealistiskt lång. Bilföretaget måste ägna sig åt att serva bilar. Skolans lärare åt att utbilda elever i "skiftnyckelteknik".

Skolan satsade 100 000:- som startkapital i ett gemensamt projekt mellan företagare och skolan – men svårigheten att hitta fortsatt finansiering till utvecklingsinsatser som behövde diskuteras och genomföras var just då inte överkomlig.

Projektet demonstrerade hur den strukturomvandling som skett i del lokala näringslivet innebar att skolan från att ha haft kontakt med bara två företag för att ordna praktikplatser nu måste ha kontakt med två hundra mikroföretag. Den pedagogiska uppgiften som praktikhandledare, som tidigare utförts av ett specialutbildat team vid de stora företagen, skulle nu utföras av respektive småföretagare samtidigt som denne skötte sitt företag.

Klyftan är stor mellan den allmänna kunnighet som en extern skola kan erbjuda och den verksamhetsknutna förståelsehorisont som faktiskt krävs i ett specifikt jobb. Dessutom måste alla medarbetare ha möjlighet att underhålla sin kunskap om hur allt hänger samman i den ständigt förändrade verksamheten. Frågan är hur den kunnighetsutveckling som måste ske "i jobbet på jobbet" kan åstadkommas.

5.3 Introduktion av nya medarbetare

– exemplet Volvo Lastvagnar i Skövde³⁴

Varje ny medarbetare kostar resurser – långt utöver lönen och eventuellt handledararvode. Studier av besättningar i segeltävlingssammanhang har till exempel visat att kapaciteten när man byter en medlem sjunker oväntat mycket och under oväntat lång tid – även om den nya medlemmen som rekryterats är bäst i världen³⁵. Ju mindre företag desto större är ansträngningen för organisationen – och desto större katastrof för företagets ekonomi om den investering man gör tillsammans med en ny medarbetare inte faller väl ut.

5.3.1 Helhetsmontering i docka

På 1990-talet var det som då hette Volvo Lastvagnar i Skövde – nu Swedish Powertrain – en av de modellarbetsplatser som Arbetslivsfonden gjorde reklam för. Särskilt monteringen av motorer rönt stort intresse. Där hade man övergett det löpande bandet och infört ”helhetsmontering i docka”. Varje montör hade sin egen arbetsplats och var och en genomförde alla momenten i monteringen av en motor oberoende av andra medarbetare och därför helt i sin egen takt.

Det visade sig dock snart att nya montörer inte förstod helheten tillräckligt bra för att kunna utnyttja friheten i valet av ”hur” och av ”tempo” när man satte samman motorn – dvs. utnyttja det som var de stora arbetsmiljömässiga fördelar som den nya arbetsmetoden innebar. Man bedömde att det skulle behövas en instruktör som stod bredvid under hela introduktionsfasen – både för att övervaka och för att svara på frågor.

Detta hade de ansvariga för omställningen anat och hade därför behållit en av de gamla monteringslinorna. Inte som en möjlighet att återgå till det gamla om den nya arbetsmodellen inte skulle fungera utan som en utbildningsfunktion. I den monterade den nya medarbetaren sina första motorer. Bakom ”nybörjaren” gick en erfaren instruktör. Båda monterade ”sin” motor – och den nya medarbetaren hade hela tiden möjlighet både att kolla hur instruktören gjorde och att fråga om oklarheter. När båda kom till slutstationen hade man tillsammans monterat två motorer.

³⁴ Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbets sättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, Cylinder-huvuden och Montering av D12motorn vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

³⁵ Hansson H (1998): Kollektiv kompetens – en studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg: Bokförlaget BAS.

5.3.2 En utvidgad roll för montörerna

Modellarbetsplatsen vid Volvo Lastvagnar var också en demonstration av hur administrativa uppgifter och beslut integrerats med monteringsarbetet. Det skiftlag som sent en fredag kväll insåg att man inte skulle hinna leverera den aktuella motorn så som planerat fick själva ta ställning till om man skulle skicka den med expressflyg i stället för med ordinarie fraktavtal och rutiner. Expressfrakt till USA innebar att hela den ekonomiska vinsten på den aktuella motorn försvann. Uppdraget att ta ställning till frakten var formellt delegerat till skiftlaget.

Det stora problemet var inte befogenheten utan att hålla alla skiftlag tillräckligt informerade om vilken kund som skulle ha respektive leverans. Det underlag som de behövde för att på fredag kväll ta ställning till fraktfrågan handlade inte om kostnader – de gick att räkna ut i förväg – utan om kundens situation var sådan att hen verkligen behövde sin motor precis enligt leveransplanen. Därför ingick det i montörens uppdrag att kunna ta kontakt med kunden och diskutera den uppkomna situationen och vilka alternativ som fanns. Beslutet fattades alltså i samarbete med kunden. Det rådde heller ingen tvekan bland montörerna om att de internt skulle kunna argumentera för sitt beslut och att övriga delar i verksamheten skulle förstå deras överväganden. Tilliten vårdade man genom löpande samtal och diskussioner med berörda chefer och medarbetare om kopplingen mellan enskilda beslut och insatser och företagets ekonomi.

5.4 Bredare arbetsinnehåll och professionell flexibilitet

– exemplet SSAB Tunnpå i Borlänge³⁶

Krav på kostnadsreduceringar har varit en drivkraft till att uppgifter och medarbetare rationaliserats bort de senaste åren. Dessa uppgifter har då integrerats i andra medarbetares befattning. Läkare skriver själva sina journaler. Poliser administrerar sina egna fall. Företagare bokför själva både kostnader och intäkter. Barnskötare i förskolan försvann och alla anställda skulle vara utbildade pedagoger. Erfarna vårdbiträden fick gå hem och ersattes av nyexaminerade undersköterskor. Dagens arbetskraftsbrist – som många länge förutsett – har nu inneburit att civilanställda återinförs inom polismyndigheten, att medicinska sekreterare utbildas igen, att barnskötare också skall kallas pedagoger och så vidare...

5.4.1 Utvidgat arbetsinnehåll och just in time

Integreringen av arbetsuppgifter har också haft en annan drivkraft än att reducera antalet anställda. Längre förordades utvidgat arbetsinnehåll av arbetsmiljöskäl. Ensidigt och utarmat arbetsinnehåll skulle undvikas. Den sociala accelerationen, teknikutvecklingen, globaliseringen och så vidare har nu inneburit att arbetslivets processer måste gå snabbare. Allra snabbast går det om en och samma person är den som kan utföra allt det som behöver bli gjort "från ax till limpa". Då finns inga så kallade ställtider och ingen behöver gå sysslös och vänta på att det någon behöver hjälp med skall prioriteras i andra specialisters arbetsschema. Man talar om behovet av "just in time".

Arbetslivet har också gått mot att medarbetare genom ny teknik getts möjlighet till bättre överblick och "självstyrning" när det gäller löpande koordinering med varandra. Det finns alltså en stor produktivitetspotential i integrationen av arbetsuppgifter. Alla former av specialisering och uppdelning innebär emellertid att arbetsprocessen blir trögare. Det går fortare att bokföra för den som redan vet vilket konto som en viss faktura skall belasta – än att först informera en assistent och sedan kanske behöva kontrollera att man blev förstådd på rätt sätt så att det faktiskt blev rätt.

Även flexibiliteten underlättas ju större eget handlingsutrymme som varje aktör behärskar. En läkare kan omedelbart besluta sig för att ta emot den patient som oväntat dyker upp med akuta bekymmer om hen har möjlighet att disponera om inom ramen för sina egna aktiviteter. Inom ramen för sitt eget handlingsutrymme kan hen också över-

³⁶ Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ, Andersson J, Olander K (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

blicka vilka konsekvenser för andra patienter och kolleger som en sådan omkastning skulle innebära och ta ansvar för prioriteringen. I en verksamhet som låses fast i samma grundform som det löpande bandet, kan ingen enskild aktör göra en sådan prioritering utan risk för stora störningar i flödet.

5.4.2 Komplexa processer måste övervakas

Arbetslivets snabba utveckling inom nästan alla områden och uppdragens komplexa karaktär innebär att alla medarbetare arbetar under en genuin osäkerhet om utfallet av olika insatser. Alla processer måste hela tiden hållas under uppsikt och oväntade utfall måste kunna pareras. Om inte ansvaret delegeras riskerar detta att bli en övermäktig uppgift för cheferna. Helt avgörande för möjligheten att delegera är emellertid att alla medarbetare ser sig som aktörer med ansvar för sin medverkan, att de "kan verksamheten" och att de är förtrogna med de signaler och koder som används i den aktuella kulturen.

5.4.3 Ett valsverk som alla andra

Valsverket vid SSAB Tunnpå i Borlänge var vid senaste sekelskiftet lika smutsigt och sotigt som valsverk och tung industri brukade vara. Ingen kunde se viken färg som maskinerna ursprungligen haft. Ett tjockt lager smuts och damm täckte allt och alla. Det fanns fönster i de stora maskinhallarna men inget dagsljus kunde tränga igenom. Golvet var täckt med spilld olja och överallt satt skyltar om att man skulle uppmärksamma halkrisken.

En gång om året köptes Saneringsfirman in och genomförde sanering och storstädning under en vecka då verket stod stilla. En kort tid efter storstädningen kunde man ana vilken färg som olika maskiner hade men snart var situationen tillbaka på "gå". Och nästa år fick Saneringsfirman exakt samma uppdrag igen.

Samtidigt observerade ledningen att antalet medarbetare som sysslade med reparationer och löpande underhållsarbete hade vuxit snabbt och med råge passerat rimlighetens gräns. Och verket stod ändå allt oftare stilla. Trots att man anställt fler och fler reparatörer så var det ändå långa väntetider – tider då maskinerna stod stilla och operatörerna satt och spelade kort.

5.4.4 Totalt Produktivt Underhåll – TPU

Då föddes tanken att både det löpande underhållet och renhållningen skulle integreras i operatörernas ordinarie jobb. Motståndet var inledningsvis kompakt. Upplevelsen är begriplig. Det som var och en skulle behöva ta itu med bara för att hålla rent kring sin

egen maskin och samtidigt underhand lära sig känna igen de tidiga tecknen på att maskinen behöver översyn var en omfattande och helt ny uppgift. Var skulle man börja i detta gigantiska uppdrag?

Kulturella förtecken kom också i dagen. Städa och hålla rent betraktades antingen som en superexpertuppgift, som krävde specialmaskiner av den typ som Saneringsfirman hade – och det var det ju uppenbarligen inte fråga om – eller så var det vanlig städning och det var ”ett käring-göra”. En professionell operatör gjorde exakt det hen var anställd för – och bara det. Skulle man utföra fler uppgifter skulle man ha extra betalt – och särskilt bra betalt för skitgöra! Man ville inte bli missbrukad av arbetsgivaren. Under resonemangen låg också insikten att om underhållsarbetet integrerades så skulle ett antal kolleger på Avdelning Underhåll bli friställda.

Därför startades ett ovanligt långsiktigt och resursrikt utvecklingsprojekt. Integreringen av löpande underhåll i operatörernas ordinarie arbete var beslutat. Projektgruppens uppdrag var att ”ordna med det nödvändiga”.

Projektet fick namnet TPU och drevs av en intern eldsjäl med intresse för arbetets organisering. Femton personer, som friställdes från Underhåll, bildade en så kallad resursgrupp, som på obestämd tid på olika sätt skulle hjälpa till i omställningen. Till gruppen knöts också en konsult med djupa kunskaper både om sanering och rengöring och om organiserandets mänskliga krav.

Omställningsarbetet pågick i 9 år. Inledningsvis koncentrerade man sig på ”ordning och reda” och att hålla rent. Alla berörda deltog aktivt i en sista inköpt sanering för att av de professionella sanerarna lära sig fakta om rengöring. Ingen var tvingad men alla anslöt så småningom till aktiviteten. Chefer med högt prestigevärde övertalades att också delta i storrengöringen. Man dukade avslutningsvis upp en lunchbuffé med vita linnedukar i den nu välstädade hallen. Väggar och oljegropar målades senare under året vita. Det skulle vara lätt att upptäcka när något läckte och behövde åtgärdas.

5.4.5 Självbild och ansvarsfrågor

Parallellt med arbetet att ordna det ”lätt att göra rätt” och ”lätt att hålla ordning och reda” pågick ett systematiskt – men mycket medvetet nertonat – arbete att förändra det interna språkbruket och göra alla uppmärksamma på hur så som man samtalade formade synen på sig själv, synen på de andra och synen på sin roll som operatör. Vem blev man när man tittade bort när någon behövde support? Vem blev man när man underlät att påtala att andra inte tog sitt ansvar? Möten och aktiviteter hade emellertid aldrig fokus vare sig på självbild eller ansvarsetik. Alla möten handlade om en för alla självklar praktisk fråga som behövde lösas för att man skulle kunna göra jobbet bra.

Språkbruk och ställningstaganden uppmärksammades aldrig direkt – men bearbetades och förändrades hela tiden genom projektgruppens och Resursgruppens egen medverkan i samtalen. Förändringen av synen på sig själv som operatör och som medarbetare hade central betydelse i omställningen men behandlades som en effekt av sättet man samtalande på och av att villkoren för själva arbetet förändrades.

2009 utvärderades projektet på uppdrag av Jernkontoret. Jernkontoret är branschorganisation för svenska företag som tillverkar järn och stål. Tillsammans med sina samarbetspartners i Industrikommitténs Process-industriella Grupp beskrev man ett behov att öka den svenska process-industrins konkurrenskraft. För detta såg man det som en ödesfråga att få till stånd en ökad kompetensutveckling om själva produktionsprocessen och åstadkomma ett samverkansmönster bland alla medarbetare, som skapade en ökad styrbarhet, bättre tillgänglighet av maskinparken och en större stabilitet i produktionen.

5.4.6 Integrering av underhållsarbete och automatisering

Integrering av löpande och förbyggande underhåll i operatörernas ordinarie arbete var ett framgångsrikt steg i denna riktning. Många i branschen ansåg att en utveckling mot automatisering var en betydligt mer realistisk väg – och snabbare – för att förbättra lönsamheten. Problemet är att datorer ännu inte på samma sätt som människan kan arbeta med kommunikativa aktiviteter – exempelvis feed-back och feed-forward³⁷ – när utfallen visar avvikande mönster och risk för kaotiska processer.

Utvecklingen just nu kanske kan sägas vara ett försök att kombinera de två utvecklingslinjerna – dvs. att robotisera det som går att robotisera men samtidigt utnyttja den mänskliga hjärnans specialitet i de delar som robotar inte klarar. Detta innebär en fortsatt utveckling mot allt bredare arbetsinnehåll – men också krav på ett allt mer avancerat produktionstekniskt kunnande – där alla medarbetare allt bättre förstår helheten och därför löpande kan improvisera kunnigt och omdömesgillt och dela ansvaret för slutresultatet.

Integreringen av löpande underhåll i operatörsrollen tog många år av systematiska omställningsaktiviteter och det krävdes en grupp skickliga projektarbetare som också var införstådda med strategins alla delar. Det uppdagades under resan många ”motkrafter” som snarare drev verksamheten mot specialisering och klara ansvarsgränser och som saboterade möjligheten att se sig som en professionell och ansvarstagande operatör. Men det skulle vara mycket svårt att gå tillbaka till en organisering med en separat ”underhållsavdelning” och en inköpt årligen återkommande totalrengöring.

³⁷ Andersson J (2017): Det gamla syrgasverket. En tanke om ”feed forward” i samband med organisationsförändringar. Ett opublicerat manus från Open Design AB.

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/DET-GAMLA-SYRGASVERKET.pdf>

5.5 Styrbarhet och god kommunikativ förmåga

– exemplet Albany Nordiska Filt i Halmstad³⁸

Det arbetsliv som formades utifrån Fredric W Taylors idéer, hade som bärande organisatorisk idé att göra det möjligt att skapa välstånd i samhället även med för uppgifterna helt oerfarna och utbildade arbetstagare. Det var i början av förra seklet – då de snabbt växande industrierna ersatte jordbruket – nödvändigt att kunna ”ta in folk direkt från gatan”. Efterhand har Taylorismens avigsidor uppmärksammats. Avigsidorna gäller svårigheten att åstadkomma produktivitet när verksamheter måste tackla allt mer komplexa förhållanden och snabbt kunna anpassa sig till de accelererande förändringarna på många plan i samhället. Dessutom fanns nackdelar vad avser de anställdas arbetstillfredsställelse, möjligheter att agera ansvarstagande och inte minst negativa effekter på deras hälsa.

Det svenska arbetslivet utvecklades därför under 1900-talets senare halva mot allt mer teambaserade arbetsformer med ett långt decentraliserat och gemensamt ansvar i arbetslagen – dvs. mot arbetsformer som hela tiden varit en självklarhet i så kallade mikroföretag. I samband med denna transformation i de större företagen uppdagades emellertid också hur den språkliga kommunikationen i arbetslaget blev allt mer avgörande för att klara verksamheten.

5.5.1 Krav på kortare ledtider och flexibilitet

Företaget Albany International i Halmstad tillverkar utrustning för pappersmaskiner såsom formningsviror, pressfiltar och torkviror. Företaget startade som ett familjeföretag i början på förra seklet. I slutet av 1900-talet hade man runt 600 anställda. I dagsläget ingår företaget i en internationell koncern men uppfattas fortfarande som ett stort men lokalt företag. År 2016 var 349 personer anställda i Halmstad.

Albany International – som tidigare hette Albany Nordiska Filt – var i mitten av 1990-talet organiserat som ett klassiskt industriföretag. De anställda kom från världens alla hörn. Flyktingar från Chile och från Vietnam var de största grupperingarna. Trycket på företaget att korta ledtider, öka produktiviteten, anpassa sig till kundernas krav på specialanpassade variationer och till fackliga krav på bättre arbetsförhållanden för de anställda medförde att man i samband med en ombyggnad av fabriken också introducerade en betydligt mer teambaserad organisation. Omorganisationen motiverades dessu-

³⁸ Victor L (1996): Vägen till en rikare arbetsgemenskap. Abonnemangsrapport 53. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

tom av att det krävdes modernisering om man ville förbättra sina möjligheter att rekrytera kompetent arbetskraft. Personalomsättningen var relativt hög och alldeles för få, bland dem som bedömdes tillräckligt välutbildade, valde att anställa sig i industriarbete.

5.5.2 En organisation baserad på kollektiv kompetens

Under implementeringen av den nya gruppbaseade organisationen – där de anställda själva planerar, genomför och ansvarar för resultatet – upptäcktes att många av de anställda talade mycket dålig svenska. Alla hade genomgått de etablerade kurserna Svenska För Invandrare och företaget hade under många år också erbjudit kompletterande internutbildningar. Men detta hade absolut inte räckt. Tidigare hade problemen med det svenska språket inte märkts eftersom arbetet var hårt strukturerat och standardiserat och skiftlagen sattes samman utifrån språkgruppsstillhörighet. Den nya arbetsformen krävde både större och flexibla samarbeten inom arbetslaget men också kontakter och överenskommelser mellan olika lag. Verksamheten krävde löpande samtal om vilka överväganden man gjorde i olika delar av produktionen och vilken professionell kunskap som var och en baserade sina ingrepp på – och inte minst samtal om hur man menade att dessa ingrepp påverkade slutprodukten.

Situationen innebar att ledningen för företaget trodde att man skulle behöva avskeda alla dem som trots upprepade språkkurser inte talade svenska – och bland dem fanns ”verksamhetens ryggrad” – dvs. de absolut skickligaste vävarna med lång erfarenhet av att producera viror av synnerligen hög kvalitet. Fackföreningen visste också att de produkter som levererades – kanske de som gick allra bäst i kundernas maskiner – långt ifrån alltid följde de specifikationer och recept som planeringsavdelningen hade bestämt och certifierat.

De skickligaste vävarna hade omfattande kunskap både om hur det material man använde inte höll konstanta egenskaper och om hur vävstolarna behövde ställas in olika beroende på aktuella ingångsvärden. De skickligaste kände dessutom till vilka pappersmaskiner som den aktuella kunden just då hade köpt. De kunde därför på basen av sin erfarenhet – och på fackliga kontakter med kundens anställda – under själva produktionsprocessen räkna ut och revidera receptet så att det blev den vira som just den kunden skulle ha störst nytta av.

Att avskeda dessa personer skulle inneburi katastrof. En återgång till det löpande bandet var inte möjligt. Den nya fabriken var redan byggd och den gamla riven. En sista åtgärd var att satsa på effektivare lärprocesser.

5.5.3 Utveckling av den kommunikativa förmågan

Ett pilotprojekt för att demonstrera potentialen i effektivare lärprocesser genomfördes. Detta inriktades på språkfrågan men hade naturligtvis bäring också på kunnighetsutvecklingen i alla andra avseenden. Den kunskap som de skickligaste vävarna tillämpade skulle behöva spridas till samtliga berörda i företaget – så att all organisering och ledning löpande skulle kunna utformas för att underlätta för medarbetarna att skapa så bra kvalitet och ”kundnytta” som möjligt.

Projektet genomfördes som en kurs i svenska. Utbildningen var förlagd till två eftermiddagar varje vecka och omfattade tillsammans 80 timmar ”i klassrummet”. Företaget betalade arvode för en skicklig pedagog, som antog utmaningen att deltagarna inom ramen för 80 timmar och 13 veckor skulle kunna delta i den nu aktuella kommunikationen på arbetsplatsen. Deltagarna måste genomföra utbildningen utanför arbetstid. De flesta arbetade fem-skift vilket betydde att man ibland fick gå till kursen under tid som man senare fick arbeta in eller på tider då man egentligen skulle sova. I projektet deltog också en följeforskare, som både deltog i samtalen under kursen och dokumenterade själva lärprocessen och gjorda erfarenheter.

Vi var själva delaktiga i utvärderingen men vet inte i vad mån deltagarna egentligen kunde prata svenska innan. Vi vet att de valdes ut av ledning och fackförbund för att skapa ett bedömningsunderlag för hur de skulle gå vidare i den aktuella situationen vid företaget. Det är svårt att tro att de skulle valt personer som redan kunde språket tillräckligt bra. Vi vet också att deltagarna den första tiden satt helt tysta och avvaktande men att de efterhand började prata svenska med varandra. Vi vet också att det fanns deltagare som ingen på företaget hört yttra ett enda ord på svenska vare sig i matsalen, i personalrummen eller i arbetsgruppen.

Efter kursen fanns flera vittnesmål av arbetskamrater, arbetsledare och teknisk personal som lagt märke till att deltagarna börjat fråga efter information på ett helt annat sätt än tidigare, börjat föra sin egen talan på möten och sammanträden, sätta sig i matsalen vid bord med bara svensktalande arbetskamrater och startade en konversation om till exempel ”företagsdemokratins utveckling i Sverige”^{39, 40}.

³⁹ Wennberg BÅ (2000): En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Dokumentation av samtal med Galvarino Gallardo. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. Rapporten kan laddas ner här

<http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Rapporterpdf/r76.pdf>

⁴⁰ Eklund K, Wennberg BÅ (2011). Lärande som samhandling – samarbete som den obeaktade pedagogiska principen. Ett paper presenterat vid konferensen Forskarbyn Open i augusti 2011. Texten kan laddas ner här: <http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Larande-som-samhandling.pdf>

Till kursavslutningen hade deltagarna bjudit in sina närmaste chefer. Avslutningen ägnades åt att med dessa i ett fritt samtal diskutera kursens innehåll, kurslitteraturen och vad kursen inneburit för möjligheten att vidareutveckla och förfina den gruppbaseade organisationsformen. Flera av deltagarna fick ganska snart efter kursen olika specialuppdrag som representanter för sin arbetsgrupp i olika sammanhang.

Kurslitteraturen bestod av två böcker. Den ena var en roman på 200 sidor, som handlade om två personer som förlorat sitt gemensamma språk, seglat vilse i var sin båt men som genom gemensamma ansträngningar hittade ett nytt hem och återtog makten över sina liv. Den andra boken var en mer vetenskaplig text på 100 sidor om bakgrunden till arbetslivets utveckling i Sverige och vilka tankefigurer den transformation som nu pågick byggde på.

5.5.4 Att göra sig förstådd

Det var utom allt tvivel att deltagarna genom kursen förbättrat sin användning av svenska språket. Fokus i samtalen under kursen låg på att tala om aspekter i arbetssituationen, som deltagarna ville kunna prata om med sina chefer och kolleger. Man utvecklade därför just det språk som skulle fungera väl i samtalen på arbetet och som kunde göra rättvisa åt det professionella kunnande man hade.

Efter 80 timmar tillsammans med varandra och en språklärare i en skrubbe på företaget kunde 10 tidigare på grund av sina otillräckliga språkkunskaper nästan varslade deltagare visa att de behärskade det svenska språket så bra att de väl platsade – flera till och med som gruppleddare – i den teambaserade arbetsform som skulle införas.

Insatsen var skraddarsydd för just de personer som deltog. Den fokuserade på att skapa samtal om en för just dessa deltagare central och personlig problematik⁴¹. Ena benet i denna problematik var att kunna sätta ord på känslor av utanförskap i arbetsgruppen och hitta konstruktiva sätt att förhålla sig till dem. Det andra benet var att kunna förstå det arbetsmässiga sammanhanget i vilken frågan om deras bristande språkkunskaper blivit relevant – och att öka sin förmåga att i detta sammanhang kunna erbjuda sin erfarenhet och sitt yrkesmässiga kunnande. Lärprocessen drevs av deltagarnas behov av att samtala med sina kamrater om just detta.

⁴¹ Eklund K SOHL-skenshitoria från filtväveri i Halmstad.

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/SOHL.pdf>

5.6 Kreativ användning av befintliga resurser

– exemplet Morö Backe Vårdcentral i Skellefteå⁴²

Att inte kunna göra "ett gott jobb" är katastrofalt för arbetsmoral, hälsa och engagemang. Att ständigt älta problemet med att det saknas kompetenta medarbetare att tillgå skapar en ond cirkel, som förvärrar problemen. Många ser ingen annan utväg än att de som finns i verksamheten då måste "springa fortare". Att många erfarna medarbetare då slutar gör inte situationen bättre.

Många branscher i dagens arbetsliv bygger sin verksamhet på kompetensen i så kallade bristyrken. De underskott av ingenjörer, fordonsmekaniker, industrielektriker, maskinreparatörer, psykologer, läkare, poliser, lärare etcetera., som nu finns, kommer inte att fyllas inom överskådlig tid. Utmaningen för många av dagens verksamheter är därför att kunna anpassa själva jobbet till de resurser man faktiskt har tillgång till – men fortfarande så att alla medarbetare tycker att man gör en meningsfull insats, kan arbeta under rimliga villkor och utan att någon behöver riskera sin professionella heder.

5.6.1 En underbemannad vårdcentral

Morö Backe vårdcentral i Skellefteå var för några år sedan precis i den situationen. Centralen var sedan en tid organiserad som en så kallad intraprenad. Det betyder att man fick sedvanliga anslag från Landstinget. Dessa var beräknade utifrån antalet invånare i området som man betjänade och korrigerat för områdets åldersstruktur och socioekonomiska status. Till skillnad från andra vårdcentraler i regionen hade verksamhetschefen emellertid rätt att fritt disponera eventuella överskott i den egna verksamheten. Friheten köptes till priset av att man inte kunde begära tilläggsanslag om budgeten inte skulle hålla.

Enligt regionstyrelsens kalkyl behövde vårdcentralen ha 5 ordinarie heltidsarbetande läkare plus två tjänster för läkare som utbildade sig till specialister inom allmänmedicin. Övriga personalkategorier såsom sjuksköterskor, kuratorer, undersköterskor, fysioterapeuter, arbetsterapeuter och så vidare. dimensionerades i proportion till detta.

⁴² Hane M, Wennberg BÅ (2004): Vi vet att vi gör ett bra jobb ... – en studie av tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting. ISBN 91 7188 810 1 <http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Rapporterpdf/R104b.pdf>

Redan åren runt 2005 var situationen sådan att av dessa 5 tjänster var sällan mer än 3 besatta. Dessa 3 skulle dessutom fungera som handledare för de läkare som utbildades vid enheten. Av de tre ordinarie läkarna var sällan mer än två på plats och kunde ta emot de patienter som kom. Alltid var det någon som var på kurs, på möte med regionledningen, på semester eller hemma med sjukt barn. Och där och då fanns inga så kallade "stafettläkare" att tillgå. Även om det hade funnits stafettläkare så hade en sådan lösning spräckt den interna budgeten direkt. De redan anställda var också eniga om att tillfälliga vikarier inte alls underlättade utan snarare dränerade tid och resurser – samt gjorde verksamheten osäkrare. Man tappade överblicken över problematiken bland de boende i det område man hade ansvar för.

Den av myndigheterna angivna strukturen att organisera en vårdcentral innebär att patienter vid nybesök alltid först skall träffa "sin" läkare och att denne sedan avgör vilken fortsatt behandling som behövs. Därefter remitteras patienten till en annan adekvat personalkategori. Skulle Morö Backe Vårdcentral ha behållit denna organiseringsidé fanns ingen annan möjlighet än att betrakta sig som en "två-läkarstation", vara synnerligen restriktiv med återbesök och låta en utbildad sjuksköterska prioritera hårt bland de patienter som sökte kontakt. Bara de allra sjukaste skulle tas emot. Övriga vårdsökande fick klara sig bäst de kunde.

5.6.2 Från en produkt-organisation till en tjänste-verksamhet

Arbetsformen att specialutbildade sjuksköterskor hade egna mottagningar med evidensbaserade program för olika väl avgränsade kroniska diagnosgrupper – typ diabetesmottagning, allergimottagning – var redan genomförd och skulle inte beröras. Övriga personalkategorier skulle bli "övertaliga" och skulle behöva reduceras till närmare hälften. Den lösningen gillade ingen. Därför startade man vid vårdcentralen en verksamhetsutveckling, som med dagens språkbruk innebar att man lämnade en "produktorganisation" och utvecklade en "tjänste-verksamhet". Termen produktorganisation syftar på att man låter produktens egenskaper bestämma tillverkningsprocessen medan en tjänst organiseras efter hand och med utgångspunkt i den enskilda kundens totala situation.

Medarbetarna började med en noggrann analys av varje patientärende – och kunde snart konstatera att en stor andel av återbesöken hos läkaren egentligen inte var medicinskt motiverade. Väldigt många återbesök var bara ett medmänskligt sätt att inte lämna patienten åt sitt öde utan att kunna erbjuda i varje fall något. De behandlingar som vårdcentralen kunde erbjuda svarade dåligt an mot den oro, ångest, ensamhet och andra bekymmer med sin livssituation, som många av patienterna egentligen sökte för – utöver att man sökte för en vaxpropp i örat.

En stor andel av de patienter som ofta återkom till vårdcentralen, hade remitterats till psykiatri. Med den verksamhetens perspektiv betraktades de dock som "fullt friska" och skickades tillbaka till vårdcentralen där de erbjöds återbesök med jämna mellanrum – fortfarande inte medicinskt motiverade men det enda man på vårdcentralen kunde erbjuda som stöd.

5.6.3 Ingen patient skall komma förgäves

Analysen av flödet visade att med utgångspunkt i det som patienten behövde hjälp med var det helt andra insatser, som behövde utvecklas. Det var också helt olika insatser som skulle ha kunnat hjälpa olika patienter att lösa sina problem. Målet för verksamheten formulerades då som att "Ingen patient skall komma förgäves". Alla medarbetare oberoende av tidigare utbildning utbildades i intervjuteknik så att vem som helst av dem, som just då fanns på plats och hade tid, kunde samtala med de patienter som sökte – samtala så att man tillsammans med patienten kunde hitta "rätt" aktivitet för var och en. Kvalitet definierades som att både vårdcentralens anställda och patienten skulle uppfatta att man hade hittat ett relevant nästa steg.

De utbildade distriktssköterskor som tog emot varje patient kunde redan utifrån ett ganska kort samtal med patienten klassificera problematiken. De som i första hand hade ont i ryggen, foten etcetera, fick en tid hos fysioterapeuten, som i sin tur kunde avgöra om patienten hade behov av att dessutom konsultera en läkare eller om det var ganska uppenbart vilken terapi som inledningsvis skulle påbörjas. Hur patienten svarade på denna behandling avgjorde därefter vilka steg man i samråd med patienten – och läkare – senare skulle föreslå. Liknande rutin infördes för kontakt med arbetsterapeuterna och kuratorn. De patienter där det uppenbarligen fanns en allmänmedicinsk problematik fick självfallet en kontakt med en läkare.

5.6.4 Andra mötesformer och bredare analyser

Verksamheten betraktades genom denna nya inriktning av nationella verksamhetsutvecklare som ett "exempel i vårdens frontlinje". Självklart skedde denna omvandling inte under en natt eller genom en snabb omorganisation. Det krävdes en gemensam och djup analys av patientunderlaget. Det krävdes också vissa utbildningsinsatser – men dessa var inte på långt när lika omfattande och tidskrävande som när man var fast i att enda lösningen var att vänta på att fler läkare skulle utbildas. Det infördes också radikalt annorlunda interna mötesformer, där medarbetarna med fokus på målet att ingen enskild patient skulle komma förgäves kunde dryfta de nya svårigheter och dilemman som den nya rollen medfört.

Det visade sig att relationen till patienterna ändrade karaktär. Den blev och kunde beskrivas som ett partnerskap. Patienten skulle inte bara bli behandlad och göras återställd.

Patienten behövde själv ta aktiv ställning till sitt problem för att aktiviteten skulle ha möjlighet att vara till nytta. Personalens uppgift blev mycket mer av analyserande av patienters hela problematik, mer utbildning och information än behandling. Den anställda blev samtidigt betydligt mer involverad i den enskilda patientens ofta ganska komplexa problematik och kunde behöva handledning av erfarna kolleger.

Verksamhetschefen behövde också, precis som de andra medarbetarna, få möjlighet att delta i förändrade mötesformer i vilka fördes andra typer av samtal än vid de vanliga informationsmötena. Hen behövde höra hur medarbetarna resonerade kring olika verksamhetsfrågor för att känna sig trygg med att ha det övergripande ansvaret för verksamheten och det formella ansvaret utåt. Minst en halv dag varje vecka ägnade man sig åt "projektdiskussioner" – diskussioner vars huvudsakliga syfte var att tydliggöra för varandra vilka överväganden var och en gjorde i sitt arbete, hur ageranden som i sig var professionellt korrekta kunde försvåra för andra aktörer att göra sitt jobb och som därför måste diskuteras, liksom hur det system som teamet som helhet formade tacklade olika svårigheter.

Det fanns de i landstingsledningen, som höjde på ögonbrynen över hur en vårdcentral med läkarbrist kunde stänga mottagningen och ägna 4 timmar per vecka åt "projektet". De resultat som efter en tid kunde redovisas när det gällde behovet av sjukvård bland de boende i området Morö Backe, tystade emellertid de flesta kritiker.

5.6.5 Kompletterande aktiviteter i samhället

Samhällets tillkortakommanden uppdagades också. En förutsättning för att vårdcentralen skulle kunna erbjuda att "ingen skulle komma förgäves" var att det fanns ett tillräckligt stort utbud av för var och en meningsfulla aktiviteter i samhället utanför själva vårdcentralen; verksamheter som erbjöd just den tjänst som den enskilde patienten behövde. Delvis handlade det om aktiviteter som redan fanns men som hittills hade saknat kontaktyta med vården. Till exempel stickcafé för unga mammor eller studiecirkel kring ortens historia för den rotlöse.

Stelbenta ekonomiska modeller – snarare än brist på pengar – hade gjort att sådana insatser i stor utsträckning blev tillfälliga projekt som lades ner när projektpengarna var slut och som först efter en tid ersattes med nya projekt med andra inriktningar. Långsiktigheten i dessa externa projekt var svår att upprätthålla eftersom de inte var knutna till hur viktiga de var som förutsättningar för rehabiliterings- och läkeprocesser.

Istället för att fastna i den hopplösa uppgiften att man först måste kunna rekrytera fler läkare – som om man lyckades troligen bara skulle innebära att det blev motsvarande vakanser i andra delar av regionen – valde man således att bredda sin inriktning och i stället för att som tidigare bara erbjuda vård och behandling också erbjuda en tjänst; en

tjänst, som hade större värde både för patienterna och för huvudmännen än vad den tidigare verksamheten hade erbjudit. Den erbjudna tjänsten minskade kraven på läkar-kompetens och gav samtidigt arbetstillfällen för personer som redan fanns på orten och som i annat fall skulle ha blivit arbetslösa.

5.6.6 Helt andra kunnskaper i fokus

Övergången till att tänka i termer av en tjänst innebar att helt andra kunnskaper blev centrala för verksamheten. Det var definitivt inte bara en fråga om intervjuteknik. Och inte heller bara om ett respektfullt bemötande. Det handlade om en djup kunskap om hur de människor det handlade om kunde tänkas resonera om sin livssituation. Det handlade också om en förmåga att kreativt föreställa sig vilken typ av insats som var möjlig att åstadkomma och som skulle kunna få den acceptans och det gensvar av patienten som var nödvändig. Man måste också kunna argumentera inför teamet varför man skulle lägga gemensamma resurser på den aktuella insatsen. I detta arbete kunde alla hjälpa till.

Morö Backe Vårdcentral ger också ett exempel på den förändrade mötesstruktur med annorlunda samtal, som en övergång till tjänster medför. Samtliga medarbetare måste involveras i samtal över yrkesgränser om överväganden bakom och motiv för sina insatser. Sådana samtal ställer betydligt större krav på det professionella språket och på en förståelse för den kontext man arbetar i än en organisering där var och en gör sin på förhand definierade och avgränsade insats.

Idag presenteras ”personcentrering” – det som då kallades patientorientering⁴³ – som lösningen på vårdens kris. De omfattande diskussioner om verksamheters organisering, som nu behövs som ersättning till New Public Management, har just börjat men kommer troligen att innebära att behovet av helt andra professioner inom vården träder fram.

⁴³ Wennberg BÅ, Hane M (2004): Plattform för patientorientering. Abonnemangsrapport 104/105. De-gerfors: Samarbetsdynamik AB.

<http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Rapporterpdf/R105.pdf>

5.7 Vidgad förståelsehorisont, delaktighet och medansvar

– exemplet Brickegårdsverkstaden i Bofors⁴⁴

Förr var det vanligt att som arbetare påpeka att man "lämnade huvudet i omklädningsrummet". Detta är inte längre möjligt av en mängd orsaker. Man kan inte längre blunda för att vad man gör får konsekvenser i omvärlden, som man är medskyldig till. Arbetet som sådant kräver också att man som medarbetare är insatt i och förstår hur det man gör påverkar de personer och förhållanden man producerar sina produkter och tjänster för.

Det nya arbetslivet kräver engagemang och medansvar av medarbetarna men med detta följer att de har anledning att solidarisera sig med konsekvenserna av verksamheten. Om detta inte är möjligt så kan ett sunt engagemang inte uppstå. Ledning, medarbetare och nyanställda måste alltså för att undvika existentiella dilemman lägga tid på att klargöra och förankra de värderingsmönster som verksamheten bygger på.

"Ökad delaktighet för att skapa ökat engagemang" har länge varit en uttalad strävan i de flesta projekt mot förbättrad arbetsmiljö. I den hierarkiska tankefiguren betyder det att arbetstagare också skall ha representanter i styrelser och kommittéer. Den tveksamhet som framfördes kring "delaktighet" handlade oftast om att diskursen fokuserade på att medarbetare skulle "känna sig delaktiga" – och därmed inriktades åtgärdsarbetet på sätt att manipulera individen känslor – medan själva det faktiska arbetet fortsatte att utföras under precis lika alienerande omständigheter som tidigare.

I takt med att bilden av marknadsförhållandena uppträder som täta och sammanvävda nätverk där människor är beroende av varandra och av de tjänster som erbjuds och av de produkter som säljs, får delaktigheten en betydligt djupare innebörd. Bilden av sig själv som en självständig, kvalificerad, ansvarstagande aktör skapar problem med individens integritet, om den verksamhet man bidrar till har tveksamma konsekvenser för samhället och för andra människor – och om den uppenbarligen bygger på värderingar som medarbetaren inte kan dela.

Förskjutningen märks mycket tydligt i den frustration som medarbetare numera formulerar angående att den verksamhet de deltar i "inte levererar" det kunden eller uppdragsgivaren har all rätt att förvänta sig. Så sent som för 20 år sedan var sådana uttalanden sällsynta. Ansvar mot kunden placerades helt och hållet på ägare och ledning. Det var deras sak. Om kvaliteten i det som producerades var undermålig så tog inte en van-

⁴⁴ Wennberg BÅ, Hane M(1994):Referensarbetsplats Brickegårdsverkstaden. AB Bofors, Karlskoga.

lig medarbetare på sig detta. Självklart var man även då berörd av att verksamheten skulle gå bra – men då oftast i meningen att anställningen skulle kunna vara i fara genom att verksamheten skulle få ekonomiska problem och kunderna lämna den.

5.7.1 Tillverkning av missiler

Brickegårdsverkstaden i Karlskoga var till slutet av 1900-talet en del av dåvarande AB Bofors. AB Bofors hade gamla anor som tillverkare av kanoner och annan krigsmateriel. Under senare år omformulerades beteckningen av produkterna till försvarsmaterial. Detta lät mindre krigiskt. Det skedde ungefär samtidigt som Krigsmakten döptes om till Försvarsmakten. Försvarsmakten i Sverige var under alla år den största kunden men möjligheten att utveckla allt bättre försvarssystem för den svenska marknaden förutsatte att man också kunde sälja systemen till andra länders försvarsmakter.

I Brickegårdsverkstaden tillverkades och monterades missiler. I mitten av 1980-talet var arbetsplatsen ett avskräckande exempel för alla som arbetade med arbetsmiljöfrågor. Anställda – mestadels unga kvinnor – hängde i mitellor från taket för att om möjligt undvika belastningsskador. På frågor om vad deras arbete innebar svarade de att de ”bockade plåtbitar och gjorde kretskort”. I övrigt visste de inte. Delaktigheten bedömdes av arbetsmiljöexperter vara skrämmande låg. Ökad delaktighet var ett måste.

5.7.2 Yrkesstolta mångkunniga medarbetare

Mindre än 10 år senare hade verksamheten blivit en så kallad modellarbetsplats – med yrkesstolta, glada, friska mångkunniga medarbetare. Arbetsorganisationen var ett under av flexibilitet och effektivitet. Tillverkningen var fortfarande flödesorienterad men alla medarbetare hade hela tiden full kontroll över hur processen flöt. I den händelse det hakade upp sig i något moment så kunde alla prioritera att kraftsamla runt det avsnitt som stoppade upp. Verktyg som behövdes hade tidigare varit personliga – ”inlåsta i skåpet annars försvann de” – men hängde nu öppet och lätt tillgängligt vid respektive station. Oberoende av vem som just då grep in i flödet skulle denna person ha verktygen tillgängliga.

För att möjliggöra den nödvändiga överblicken hade benen sågats av på de bokhyllor som tidigare formade avskilda bås för var och en. Nu motsvarade arbetsplatsen ett kontorslandskap.

De medarbetare som man mötte i denna arbetsorganisation visade ett påtagligt engagemang både för produktionsprocessen och för den organisatoriska utveckling som pågick. Alla medarbetare, som ville, fick ta emot och guida även mycket betydelsefulla köpare i fabriken – både svenska och utländska. Deras stora kunskaper om hur allt hängde

samman och hur det var tänkt syntes tydligt. Ledningen hade fullt förtroende för att dessa operatörer kunde svara på besökarnas alla frågor men också kunde undvika att avslöja sådant som var direkta affärshemligheter.

5.7.3 Att komma till rätta med moraliska dilemman

Transformationen att gå från "att bocka plåtbitar" till att också kunna guida utländska försvarsministrar och svara på deras frågor hade inte varit smärtfri. Förutom omfattande intern utbildning i alla verkstadstekniska frågor hade mycket tid fått läggas på att diskutera den moraliska frågan som ligger i att tillverka missiler.

Medvetenheten om det gemensamma och odelbara ansvaret – alltså den faktiska delaktigheten – krävde ställningstaganden om vad verksamheten i förlängningen gjorde med världen. De medarbetare som trots omfattande samtal inte kom till rätta med problematiken – som inte kunde finna en formulering som de stolt kunde berätta för grannar och vänner som frågade dem var de jobbade – hade fått hjälp av företaget att hitta andra jobb utanför företaget. Arbetsledarna var helt införstådda med att de som ändå stannade kvar riskerade att bli sjuka på ett eller annat sätt.

De etiska problem som de anställda vid Brickegårdsverkstaden ställdes inför går att känna igen på allt fler arbetsplatser. Detta är en utveckling som vi alltså menar beror på att förståelsehorisonten successivt breddats för anställda inom alla typer av verksamheter. Den inkluderar nu även moraliska ställningstaganden för det som gemensamt produceras. De traditionella sätten att förstå arbetsmiljörisker täcker inte in sådana faktorer som har med behov att kunna stå för det man gör, att göra.

Den som väljer att anställa sig – även om det handlar om en praktikplats – måste känna att den verksamhet där man lägger sin tid går att motivera som meningsfull och etiskt försvarbar inför sina vänner.

Referenser

- Andersson J (2017): Det gamla syrgasverket. En tanke om "feed forward" i samband med organisationsförändringar. Ett opublicerat manus från Open Design AB.
<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/DET-GAMLA-SYRGASVERKET.pdf>
- Aronsson G, Karlsson J (2001): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.
- Beck U (2000): Risksamhället. På väg mot en annan modernitet. Göteborg: Daidalos.
- Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ, Andersson J, Olander K (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Dalsvall M, Lindström K (2012): Bortom tankefällan. ISBN 9789163709685.
- Eklund K SOHL-skenshitoria från filtväveri i Halmstad. Texten kan laddas ner här:
<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/SOHL.pdf>
- Eklund K, Wennberg BÅ (2011). Lärande som samhandling – samarbete som den obeaktade pedagogiska principen. Ett paper presenterat vid konferensen Forskarbyn Open i augusti 2011. Texten kan laddas ner här: <http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Larande-som-samhandling.pdf>
- Fayol H (2016): General and Industrial Management. Marino Fine Books.
- Gardell B (1986): Arbetets organisation och människans natur. En forskningsöversikt om människans behov av att behärska tekniken. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Hane M, Wennberg B (1999): Uppföljning av SME-pooler. Projekt P7120-4. NUTEK:s rapportserie. Stockholm: Nutek.
- Hane M, Wennberg BÅ (2003): Utvärdering av ett försök att skapa förbättrad lokal ekonomi genom tätare samverkan mellan småföretag och gymnasieskola i Enköpings kommun. Abonnemangsrapport 98. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Hane M, Wennberg BÅ (2004): Vi vet att vi gör ett bra jobb – en studie av tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
<http://www.kunskapsabonnanget.se/Filerpdf/Rapporterpdf/R104b.pdf>
- Hansson H (1998): Kollektiv kompetens – en studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Hansson S-E (2002): Teknik och etik. Stockholm: PM från Tekniska Högskolans Avdelning för Filosofi och Teknikhistoria.
<http://www.worldvaluessurvey.org>
- Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken. Innebörd och implikationer för policy. Vinnova Rapport VR2009-07.

- Nilsson T (red) (1999): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Helsingborg: Arbetslivsinstitutet.
- Pettersson K, Rydén L (2005): Ledning som en följd av organiserandet. I: Rydén L (red): Att höra skillnad på god och dålig ledning. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Pimenta R, Sallander M (2017): Sluta snacka skit. Våga provocera för bättre ledarskap. www.hoi.se
- Ramirez J (1995): Skapande mening. Stockholm: Nordplan. Sidan 319.
- Rosa H (2013): Acceleration, modernitet och identitet. Tre Essäer. Göteborg: Daidalos AB.
- Rothstein B (2011): The Quality of Government – Corruption, Social Trust, and Inequality International Perspective. Chicago: The University of Chicago Press.
- Rydén L (2015): Komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem. www.ellerr.se.
- Sallander M, Brissle S (2010): Tröskel eller plåtå? En studie av små företags tillväxtstrategier. Linköping: NuLink.
- Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg J, Targama A (2013): Ledning och förståelse (reviderad och kompletterad upplaga). En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Senge P (1990): The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Snowden D, Boone M (2007): A Leaders' Framework for Decision Making. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/11>.
- Statens Offentliga Utredningar (1976): Rapporter i psykosociala frågor. SOU 1976:3.
- Svensson L (2001): Medarbetaravtal ska göra arbetet mer flexibelt. Stockholm: Tidningen Kollega.
- Thorsell P (2011): Hur gör man för att skapa engagemang – och det i en organisation utan framtidstro? Tidningen Personal och Ledarskap No 3 2011.
- Victor L (1996): Vägen till en rikare arbetsgemenskap. Abonnemangsrapport 53. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiende. En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Wenger E oa (2014): Learning in Landscapes of Practice. Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning. ISBN 9781138022188.

Wennberg BÅ (2000): En lokal facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Dokumentation av samtal med Galvarino Gallardo. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. Rapporten kan laddas ner här:
<http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Rapporterpdf/r76.pdf>.

Wennberg BÅ, Hane M (1994): Referensarbetsplats Brickegårdsverkstaden. AB Bofors, Karlskoga.

Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbets sättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, Cylinder-huvuden och Montering av D12motorn vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (1996): Är arbetslösheten ett produktivhetsproblem. Abonnemangsrapport 54. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (2004): Plattform för patientorientering. Abonnemangsrapport 104/105. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer. Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet. Abonnemangsrapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Westlander G (2016): Aktivist för mångfald och integration. Pionjären Mary Parker Follett. Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Whitaker G (1995): Win-lose and Win-win Interactions and organisational Responses to Scarcity. Abonnemangsrapport 50. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Ydén K (2017): Kollektiv kompetens – Nya chefsideal i den moderna militären. Management of Innovation and Technology. No 3 oktober 2017.

Medverkande

Uppdraget innebar att formulera ett trovärdigt kunskapsunderlag för personer som nu har att hantera det faktum att ovanligt många människor idag har svårt att hitta ”riktiga jobb” som innebär en rimligt stabil och långsiktig egen försörjning. Rapporten belyser utmaningar och potentialer som finns i dagens arbetsliv – dvs. i ett arbetsliv under accelererande förändring.

Uppdraget har genomförts som ett försök när det gäller själva utredningsformen. De flesta av dagens samhällsfrågor berör ett brett spektrum av olika kunskapsfält med i grunden helt olika kunskapsteoretiska utgångspunkter. Ett samhälles problem kan bara hanteras utifrån utgångspunkter som berörda aktörer är beredda att acceptera. Det behövs därför ett team av kunniga personer – från de olika kunskapsfälten och med relevanta praktiska erfarenheter – som tillsammans gör den undersökande utredning som varje fråga egentligen kräver. Eftersom praktikens frågor oftast dyker upp utan förvarning och dessutom måste hanteras omgående behöver dessa team redan vara samtränade och dessutom vara möjliga att mobilisera med kort varsel.

Vi har tillgång till ett sådant nätverk. Det består av personer som vi genom åren träffat i olika uppdrag, mött i kurser och konferenser och arbetat tillsammans med i olika forskningsprojekt. Den gemensamma nämnaren för dessa personer är att de varit ovanligt intresserade av att förstå också de mera grundläggande tankefigurer och det ”för givet tagna” som ligger bakom det som sägs och att det blir som det blir när vi gör som vi gör – tillräckligt intresserade för att, ofta helt på fritid, delta i de aktiviteter vi ordnat och ägna avsevärd tid åt de undersökande samtal som då behövts.

Några personer har ingått i detta nätverk sedan starten 1987. En grupp har bildat en ideell förening – föreningen Apertum – och avser att aktivt rekrytera nya medlemmar för att på så sätt skapa en ännu bredare bas av erfarenheter och kunskapsfält som grund för fortsatta undersökande samtal kring arbetsliv och samhälle.

I arbetet med denna rapport medverkade 27 personer ur nätverket. Inbjudan skickades till ett 70-tal personer. Arton personer deltog minst en heldag i den serie om sex workshops som ordnades i Degerfors den 2 – 6 oktober. Ytterligare 9 personer har läst och kommenterat olika preliminära versioner av rapporttexten eller bidragit med synpunkter på enskilda avsnitt som under hand lagts upp och behandlats på www.menvart.se.

Nätverkets funktion i uppdraget har varit att peka på formuleringar som vi gjort som INTE varit helt förenliga med så som den enskilde deltagaren själv ser på den aktuella frågeställningen eller hur vi formulerar en slutsats. Varje sådant ställningstagande ställer krav på för texten och för tanken betydelsefulla förtydliganden och preciseringar. Däremot skulle naturligtvis var och en ha formulerat resonemangen på delvis annat sätt, valt andra ord och exempel och använt en annan logik om de varit huvudansvariga för att besvara uppdragets frågeställning. I den mån vi i slutversionen av rapporten har lyckats ta hänsyn till alla dessa värdefulla bidrag och påpekanden så menar vi att texten speglar en erfarenhetsmassa som vi i nätverket delar och som därför kan ses som en trovärdig plattform för fortsatta diskussioner om förutsättningarna för fler riktiga jobb.

Följande personer har medverkat:

Arne Andersson,	arbetar med strategiska personalfrågor och verksamhetsstöd vid SMHIs huvudkontor.
Jan Andersson,	arbetade tidigare som utvecklingsledare vid SSAB Tunnpå i Borlänge, nu konsult i företaget Open Design Development AB.
Rolf Andersson	medlem i styrelsen för Föreningen Apertum, arbetade tidigare som ombudsman inom ST, fackförbundet för statligt anställda, nu mentor inom organisationen Meritus.
Maria Andrén	är lektor i pedagogik vid Högskolan i Gävle, disputerade på avhandlingen Pedagogiska överväganden.
Lars Bentell	tidigare chefschef vid Jernkontoret som är branschorganisation för svenska företag som tillverkar järn och stål.
Anette Broström	medlem i styrelsen för Föreningen Apertum, omfattande erfarenhet som arbetssökande trots både akademiska meriter och arbetslivserfarenhet i många olika branscher
Kerstin Ekberg	professor i arbetslivsinriktad rehabilitering vid Linköpings Universitet
Thomas Ekbohm	kriminolog, personalutvecklare, föreläsare och författare till boken "Människan, brottet, följderna".
Karin Eklund	gymnasielärare i spanska och engelska och utbildad i den pedagogiska metoden suggestopedi

Patrik Elisson	project manager inom Försvarsmakten kring frågor om personalförsörjning och professionsutveckling.
Nils Fridlund	projektledare inom området arbetsmiljökartläggningar vid företaget Mjukvarufabriken.
Susanne Gullmar	arbetar med strategiska personalfrågor och verksamhetsstöd vid SMHIs huvudkontor
Gunilla Hallerstedt	docent i psykologi och tidigare lektor vid psykologiska institutionen vid Göteborgs Universitet.
Birgit Hansson	medlem i styrelsen för Föreningen Apertum, tidigare ordförande i Sveriges Psykologförbund och rektor vid Polishögskolan.
Patrik Karlsson	driver företaget Seldén Rigging AB i Svartå. Företaget är Seldén-koncernens center för mekanisk bearbetning.
Fredrik Lundqvist	ägare och vd för Lysekils Trafikskola, aktiv som kommunpolitiker och i Lysekils klätterklubb
Christina Mure	tidigare utbildningschef vid Studieförbundet Vuxenskolan, rektor vid Partena Affärsskola och utbildare inom Apple och inom Volvokoncernen.
Katarina Olander	driver företaget Open Design Development AB och är projektledare i flera olika verksamhetsutvecklingsprojekt.
Siv Östman	Akademiker som hamnat i arbetslöshet. Byggt upp Örebro kommuns första friskvårdsorganisation för personalen. Har bland annat jobbat på Inkubator och projekt för etablering av Örebro Science Park. Utvecklar ett innovativt visuellt kommunikationskoncept inom Goodproc.
Rafael Pimenta	driver tillsammans med Mårten Sallander företaget Reframe Consulting och har genomfört ett stort antal uppdrag med fokus på ledarskap både inom näringsliv och inom offentlig förvaltning.

Lisbeth Rydén	är halvtid doktorand vid Centrum för bank och finans (CEFIN) vid KTH i ett samarbete med Finansförbundet, och driver sedan 2009 företaget Ellerr Konsult med fokus på organisatoriska risker i arbetsmiljön.
Mårten Sallander	driver tillsammans med Rafael Pimenta företaget Reframe Consulting och har genomfört ett stort antal uppdrag med fokus på ledarskap både inom näringsliv och inom offentlig förvaltning.
Per Tengblad	ordförande i Föreningen Apertum, organisationskonsult med mångårig erfarenhet som arbetstagarkonsult och deltagare i FoU-projekt inom arbetslivet.
Ole Jacob Thomassen	Associate Professor vid Institutt for historie, økonomi og samfunnsvitenskap på Høgskolen i Sørøst-Norge, doktorerat på en avhandling om integritet som arbetslivsfenomen.
Per Thorsell	tidigare personaldirektör vid bland annat Kronfågel, DNEX-tryckeriet och Sveriges Radio, senare kommunpolitiker och nu aktiv som mentor i organisationen Meritas.
Peter Tillberg	föreståndare för Centrum för Studier av Militär och Samhälle CSMS, Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation vid KTH.
Rickard Winnerby	arbetar med vidareutbildning av poliser inom exempelvis området ledarskap, anställd vid Polismyndigheten, kompetenscentrum 2.