

Mångfaldens potential

Strategier för att göra originalitet och kreativitet
till en tillgång i arbetslivet

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

i ett utforskande partnerskap med

Natasja Almgren, Galvarino Gallardo, Hans Köller,
Peter Petkowski, Heber Riguetti, Lisbeth Rydén
Alejandro Suarez Ortega, Per Svärd och
Anne-Grethe Sörensen

SAMARBETSDYNAMIK AB

Abonnemangsrapport 81
November 2000

Mångfaldens potential - strategier för att göra originalitet och kreativitet till en tillgång i arbetslivet

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISSN 1102-4615, no 81, november 2000
ISBN 91 85396 77 X

Rapporten är finansierad av Rådet för arbetslivsforskning

Samarbetsdynamik AB, e-mail: info@samarbetsdynamik.se
Ölsdalen 6173, 693 91 Degerfors, 0586 726121

Tryckt av Media Graphic i Göteborg AB

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2000

Innehållsförteckning

Förord	3
Bakgrund till studien	7
Några egna observationer	9
Ett exempel från forskningen	11
Utgångspunkter för studien	13
Vilken empiri stödjer vi oss på?	15
Modern arbetsorganisation - push och pull	18
Två skilda strategier push och pull	19
Pushsystemens princip	20
Pushsystemen blev föråldrade	23
Pullsystemens princip	24
Mångfalden i pullsystem	26
Frågan om likhet och olikhet, enfald och mångfald	27
De vertikala lösningarnas frestelser	29
Metod och medverkande	32
Ett utforskande partnerskap	32
Fyra successiva fokusmöten	33
Deltagare	33
Resultat	37
Erfarenheter av diskriminering	37
Oro för den egna verksamhetens fortbestånd	39
Några teman att utforska närmare	40
Fokus på språkandet	41
Fokus på originalitet	44
Fokus på den unika insatsen	46
Fokus på gemenskapande	47
Fokus på att dela med sig	49
Fokus på oberoende och autonomi	51
Fokus på delad kunskap	53
Diskussion	55
Mångfalden ser annorlunda ut	56
Den nya mångfalden	58
Gehör och diskurs	61
Att bryta den magiska cirkeln	63
Referenser	68

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Förord

- om vårt arbetssätt och de medverkande i det utforskande partnerskapet

Svensk industri har förändrats radikalt under de senaste tio åren. De flesta arbetsplatser präglas av hög grad av integrering av arbetsuppgifter, långtgående decentralisering av beslut och en kraftig trend mot individualisering. Produktiviteten har i de flesta verksamheter mångdubblats. Denna produktivitetshöjning har varit möjlig genom att man också introducerat en helt ny organiseringsprincip där varje anställd väsentligt bättre än förr kunnat bidra med hela sin kunnighet. Vi har emellertid också mött många beskrivningar där detta ”produktivitetssunder” helt och hållet tillskrivs andra faktorer såsom ny teknik, effektivare lokaler, mer situationsanpassat ledarskap osv. Dessa senare beskrivningar ser vi som klart otillräckliga, ibland felaktiga och ofta helt grundlösa. De osakliga beskrivningarna medför att många arbetsställen följer efter i spår som bara förslösar befintliga resurser.

Syftet med detta projekt var att tillsammans beskriva den mångfald av kunnighet som blir synlig när människor ser varandra i ett horisontellt perspektiv och hur denna mångfald utnyttjas produktivt i det gemensamma arbetet i dessa moderna arbetsorganisationer.

Arbetet har drivits i vad som i vetenskapliga sammanhang kallas fokusgrupper men som till formen också liknar en klassisk studiecirkel. Vi har träffats i grupp vid fyra tillfällen. Alla har inte kunnat delta alla gånger men varje diskussion har dokumenterats och skickats per post till alla deltagare. Dokumenten har mellan mötena varit tillgängliga för diskussion över Internet.

Vi, Bengt-Åke och Monica, har haft rollen att inför varje möte noga förbereda en så hållbar beskrivning av temat som vi kunnat utifrån vår egen förståelse. I vårt förberedelsearbete har också ingått flera enskilda samtal med Galvarino Gallardo och med Anne-Grethe Sören-

sen inför projektstarten. Dessutom har vi genomfört ett seminarium kring temat med företagsledning och med fackliga representanter vid Albany NordiskaFilt AB. Vår roll i själva fokusgruppen är också att representera ”främlingen”, dvs den som gör det naturligt och nödvändigt att sätta ord på även de förgivettaganden som man tror sig dela med alla andra inom gruppen.

Deltagarna har under mötet i ett fritt samtal diskuterat i vad mån de beskrivningar som presenterats – av oss och av deltagarna under samtalet – varit förenliga med deras personliga erfarenheter. De protester som framkommit har kunnat hänföras till ofullkomligheter i sakinnehåll och till oklara språkliga formuleringar men har inte sällan pekat på de betydligt djupare liggande skillnader i utgångspunkter som legat under våra skillnader i ordval och utsagor. Genom att vi alla i samtalet gett konkreta exempel på egna erfarenheter och egna ställningstaganden och därmed visat för varandra hur vi resonerar kring mångfaldens betydelse har våra olika perspektiv efter hand kunnat förstås och förenas. Beskrivningen har på detta sätt för varje gång fördjupats och preciserats genom att tolkningarna av protesterna från tidigare möten integrerats i den nya skrivningen.

Föreliggande text är slutresultatet av dessa fyra gruppmöten. Huvudresultatet är att den inre mångfald som skapar produktivitet i moderna platta arbetsorganisationer klassificeras på ett helt annat sätt än utifrån den taxonomi som var relevant tidigare. För att dra nytta av denna inre mångfald krävs en kommunikationsstrategi som lägger fokus på språkandet, på originalitet, på att dela med sig av kunskap och på gemenskapande snarare än på att lära sig språket, på likriktande jämförelser och på konkurrens.

De som deltagit i arbetet är Natasja Almhagen, Galvarino Gallardo, Hans Köller, Peter Petkowski, Heber Riguetti, Alejandro Suarez Ortega, Per Svärd och Anne-Grethe Sörensen. De är alla anställda i produktionen inom stora industriföretag i Halland och är alla fackligt aktiva i sina respektive företag. Samtliga har deltagit i projektet som enskilda, erfarna, engagerade medborgare.

Ett stort och varmt tack till alla Er som med omåttligt tålamod, ofta efter arbetade nattsift, ibland klockan 4 på morgonen före ett morgonskift och inte sällan med ett lexikon i hand tagit er tid att läsa, reagera på och ta ställning till de olika upplagorna av denna rapport. Ett särskilt tack till Anne-Grethe som varit lokal projektledare och som ansvarat för information om projektet till intresserade klubbar och kolleger.

Ett stort tack också till Lisbeth Rydén som inom ramen för sin utbildning hos oss deltagit i samtliga gruppdiskussioner. Lisbeths grundutbildning som civilekonom, hennes erfarenheter från sina olika tidigare arbetsplatser och inte minst erfarenheter från olika utvecklingsprojekt under anställningen inom Arbetsmarknadsverket har varit en stor tillgång i våra gemensamma analyser av mångfald och produktivitet.

Vår insats i projektet har finansierats av Rådet för Arbetslivsforskning genom ett forskningsbidrag på 300 kkr inom ramen för programmet ”Kompetens för mångfaldens arbetsliv”. Vårt företag Samarbetsdynamik AB är ett litet privat forskningsinstitut som arbetar med frågor som rör samverkan i komplexa sociotekniska system. Många av våra uppdrag handlar om att trovärdigt belysa det aktuella arbetslivets produktionsprocesser; dess potentialer och dess risker. Ett stort tack till Rådet för möjligheten att nu tillsammans med personer med en djup praktisk erfarenhet och ett stort engagemang i viktiga aktuella samhällsfrågor fördjupa oss i frågan om mångfaldens potential.

Degerfors den 30 november 2000
SAMARBETSDYNAMIK AB

Monica Hane Bengt-Åke Wennberg

” För att förstå mångfalden i en skog måste man
vandra genom den”

Bakgrund till studien

Vi som är intresserade av arbetslivs- och samhällsfrågor tvingas fundera över och ta hänsyn till fenomenet mångfald mer nu än vad som var vanligt bara för några tiotal år sedan. Vi håller på att bli mer etniskt blandade. Befolkningen blir allt mer kunnig och välutbildad vilket ökar bredden och variationen. Antalet yrken mångfaldigas och nya utbildningar på specialområden kommer till. Många vill fortsätta att arbeta långt efter den traditionella pensionsåldern. Stora grupper som tidigare varit hänvisade till begränsade yrkesval och sysselsättningar kräver nu med rätta större handlingsutrymme och vidgade möjligheter i arbetslivet.

En mångfald av ovanstående karaktär brukar uppfattas som positiv. Vi behöver i framtiden mer händer i arbete, större och vidare kunnande, mer kreativitet och skaparlust och större förmåga att integrera oss med omvärlden. Mångfald ger nya impulser och bidrar till vitaliteten i samhället.

Vi har också en lagstiftning som stödjer tanken på att utnyttja den potential som mångfalden innebär. Lagarna säger t.ex. att vi skall ha samma möjligheter och rättigheter oberoende av etniskt ursprung, kön, ålder, trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. Ingen får bli negativt särbehandlad på grund av sådana faktorer.

Även inom näringslivet poängteras att mångfald är en fördel. I många företagspresentationer pekar man således på att kreativiteten ökar i en mångfaldig arbetsstyrka. Svåra problem löses lättare när olikheter kan bidra till mer flexibla lösningar. Det är lättare att anpassa och integrera företagets verksamhet till kunder och en global omvärld om det finns medarbetare som är insatta i andra kulturer och tankesätt.

Mångfald tycks också i det allmänna medvetandet ha en association till livskraft och kreativitet och därmed till ökade möjligheter. Mångfald kopplas ofta samman med tron på att man skall bli juste behandlad och ens unika kunnande och kompetens skall bli uppskattad och värderad. Mångfald antyder att man skall bli bedömd efter vad man utträttar och bidrar med snarare än efter faktorer, som t.ex var man är född och vilket kön man har, som man inte kan påverka.

Trots alla dessa positiva och optimistiska omdömen om mångfaldens potential och det stora stödet för att åstadkomma förhållanden där man utnyttjar mångfaldens potential så är det snarare undantag än regel att detta händer. Upplevelserna av negativ och kränkande särbehandling är många och väl dokumenterade. Varje människa har dessutom ofta egna upplevelser av att den egna unika kompetensen och kunnandet inte tagits tillvara på det sätt som skulle vara önskvärt. Många konstaterar att det är ett mycket stort gap mellan de vackra orden och vad som händer i verkligheten.

Även i de verksamheter där man tagit konkreta steg, investerat tid och resurser på de lösningar som presenterats av forskare och andra och seriöst försökt påverka situationen så har detta inte hjälpt. Förändringsförsöken blir ofta lyckade i ett inledningskedje. Det tycks emellertid finnas osynliga mekanismer som strävar att återställa ordningen. Lena Abrahamsson (2000) har i sin avhandling som just heter "Att återställa ordningen", visat hur de mera könsblandade arbetsformer som utvecklats i samband med olika moderna verksamhetsutvecklingsprojekt nästan till 100% återgått det till gamla efter en tid.

Rotation mellan uppgifter som tidigare klassats som "mansjobb" respektive "kvinnogöra" har mycket sällan fungerat. Inte ens i de fall då förändringsprojekten genomförts med föredömligt hög grad av demokrati och delaktighet bland alla de berörda hade de uppnådda effekterna någon längre varaktighet. I vissa fall förefaller enstaka kvinnor i manliga grupper snarare utnyttjas som så kallade målvakter och hindra andra kvinnor från att släppas in i arbetsgruppen.

Försvarsmakten har under en lång rad av år och med en mängd olika insatser försökt att öka rekryteringen av kvinnliga officerare. Trots massiva kampanjer fortsätter andelen kvinnor i försvaret att vara låg. Kunde man bättre förstå de processer som får kvinnorna att välja bort en militär karriär och de processer som får männen att omedvetet stöta bort dem, skulle väsentligt mera realistiska strategier kunna utvecklas. Det är också rimligt att anta att samma processer - eller i varje fall samma typ av processer - också kan förklara hur konformitet inom områden som ålder, etniskt ursprung, sexuell läggning, funktionshinder osv upprätthålls och varför den potential som man påstår att mångfalden innebär inte utnyttjas.

Några egna observationer

Vi har i våra tidigare projekt och i många av våra kontakter med arbetslivet mött en positiv syn på mångfald. Vi har också fått ta del av, och ibland fått medverka i, många engagerade försök att dra nytta av mångfaldens potential. Vi vet att det inte bara varit läpparnas bekän-nelse i fina policydokument utan att man i dessa projekt drivits av en djup insikt om mångfaldens betydelse och värde. Sådana försök är mycket lärorika. Genom att försöka förändra får man också insikt om vilka strategier som tycks fungera och vilka som inte gör det. Man tvingas revidera många förutfattade meningar och ytliga föreställningar om problemets natur.

Vi har haft förmånen att få följa de personer som drivit dessa projekt under lång tid. Vi har också haft anledning att på olika sätt medverka i uppföljning och utvärdering av deras insatser. Vi har därvid konstaterat att man i de mycket framgångsrika enheter där de verkar i allmänhet har haft mycket svårt att i omvärlden få tillräcklig förståelse för de arbetssätt man kommit fram till och som visat sig fungera väl. Man har ofta med näbbar och klor fått kämpa mot lösningsförslag, rekryteringsrutiner, principer, överordnade beslut och omorganisationer som går på tvärs mot den förändring man lyckats åstadkomma.

Vi har således i vår praktik mött just de ”återställare” som Lena Abrahamsson pekar på. Samtalen mellan de framgångsrika enheterna och deras omvärld och ledning blir i dessa sammanhang närmast parodiska. Det är i allmänhet alldeles klart att de enheter det här är fråga om är överlägsna andra jämförbara enheter både när det gäller lönsamhet och produktivitet. Genom olika uppföljningar och analyser kan man också visa på rimligheten i att det just är deras annorlunda sätt att arbeta med dessa frågor som lett till de goda resultaten.

Trots detta hävdar ofta motparten i diskussionen att det skulle vara möjligt att uppnå ännu högre produktivitet och lönsamhet om man istället följde de strategier och arbetssätt som de själva föreslår. De som arbetar i de enheter vi haft kontakt med upplever detta absurt. De ser att de lösningar som föreslås är av samma typ som de med stor möda övergett därför att de inte lett till de resultat som man önskat. Att de nu inte vill överge de nya lösningar de byggt upp och som enligt deras mening garanterar den produktivitet och lönsamhet de redan har läggs dem då till last. De blir motståndare mot förändringar, bakåtsträvare och uppfattas vara ”sig selv nok”.

Omvärlden är förstås i god tro. De ser inte att deras nya lösningar är av samma karaktär som de gamla. De uppfattar därför ofta de egna förslagen som kreativa och nydanande. Problemet tycks således inte vara om lösningsförslagen är nya eller inte utan att vissa lösningar inte tar vara på den produktivitetspotential som de framgångsrika enheterna lärt sig utnyttja. Personer i omvärlden som inte medverkat i sådana arbetsformer verkar negligera och misstolka faktorer som de som känner till frågan uppfattar som centrala och nödvändiga.

Omvärlden kommer därför i sitt samspel med enheten, trots goda avsikter, att försvara för personerna inom den framgångsrika enheten att vidmakthålla och utveckla sin produktivitet. Många beslut och förändringsinsatser upplevs vara ”återställare”. Svårigheten att få gehör för de arbetssätt som man vet stödjer mångfalden och utnyttjar dess potential medför därför stor frustration hos alla inblandade.

I en del fall söker man därför till och med medvetet isolera sin verksamhet från samverkan och närkontakt med ledning, chefer och andra avdelningar i hopp om att ”få vara ifred”. Man undviker att informera om problem som uppstår eftersom man vet att analysen ofta missförstås och missbrukas. Man bygger murar mellan sig och andra som på sikt försvårar för alla parter.

Ett exempel från forskningen

Svårigheten att få gehör för denna typ av handlingsstrategier är väl beskrivna i forskningen. Horst Hart (1999) har i en studie för Core t.ex. kommit fram till att det tycks finnas två olika förändringsstrategier i svenskt näringsliv. Den programmatiska, som är den förhärskande och invanda men som inte leder till önskade resultat, och den inlärningsstrategiska som är den som visat sig fungera bäst för de typer av förändringar som nu måste till. De åtgärder och insatser som görs inom ramen för respektive strategi skiljer sig så kraftfullt åt att det är osannolikt att en person som bara har erfarenhet av den programmatiska skulle kunna acceptera och tro på den inlärningsstrategiska - och tvärtom.

Ovanstående forskningsresultat är väl kända och de är presenterade för en bred publik sedan länge. Oförståelsen för vad som behöver göras kan således inte förklaras med okunnighet om vad som i detta fall tycks fungera och vad som inte tycks fungera. Problemet ligger djupare och är sannolikt av samma natur som de svårigheter att få gehör för produktiva arbetsformer som vi observerat.

En svårighet ligger i hur man tolkar begreppet strategi. En tolkning är att strategi är ett rationellt val. Man skulle således enligt denna tolkning vara fri att välja den ena strategin före den andra. Får man reda på att en strategi är bättre än en annan skulle det då vara naturligt att välja den bästa. I praktiken är det inte så. Många som säger sig handla efter inlärningsstrategin visar sig trots detta i praktiken handla efter den programmatiska strategin.

Skälet till detta är att handlingsstrategier inte kan ändras enbart genom att man får ta del av en beskrivning av hur man kan göra istället. Forskarna har heller inte påstått att detta är möjligt. Man har inte frågat aktuella personer om deras strategier och man har heller inte föreställt sig att det skulle kunna handla om ett enkelt rationellt val mellan två kända alternativ.

För att få fram de två strategierna har man studerat olika förändringsansatser och goda exempel på området. Man har därvid observerat och jämfört konkreta handlingar, beslut, åtgärder och resonemang och vad som blivit utfallet. Vad man noterat är därvid bara ytskiktet, dvs det aktuella beteendet och det synliga utfallet. Man har sedan samlat dessa i kluster. I varje kluster hänger vissa utfall, beteenden och observationer samman mer med varandra än med utfall, beteenden och observationer i andra kluster. Man har vid dessa jämförelser funnit att man kan urskilja två skilda handlingstrategier.

Det faktum att sådana strategier visar sig i dessa kluster betyder emellertid inte att de personer vars beteenden och handlingar man studerat tänkt i sådana strategier eller ens varit medvetna om att deras handlande har det mönster som forskarna observerat. Det spelar ju heller ingen roll i praktiken. Var och en handlar ju på det sätt man själv tror är bäst och kan inte drömma om att det kanske finns något annat. Det värdefulla med forskningen är därför att man kunnat fastställa att det faktiskt finns två olika huvudstrategier, trots att många inte kan föreställa sig det, och att dessa är så olika att de som tillämpar den ena kanske inte förstår dem som tillämpar den andra.

Utifrån detta exempel blir det rimligt att tro att något liknande också kan förekomma när det gäller strategier för att dra nytta av mångfaldens potential. Med ovanstående exempel i minnet blir det rimligt att tro att de missförstånd och de återställare vi berättat om har att göra med att man "ser" olika typer av potentialer och svårigheter med mångfald. Vissa ser mer svårigheter än potentialer och andra ser fler potentialer än svårigheter.

I denna studie går vi emellertid ett steg vidare än att bara begränsa oss till handlingsstrategier. Vi konstaterar att språkbruket styr uppmärksamheten och därmed också möjligheten att uppfatta och ”se” viktiga fenomen i omvärlden. Om kommunikationen ensidigt fokuseras kring vissa utvalda tolkningar så försvåras möjligheterna att uppfatta och förstå fenomen som inte kan beskrivas utifrån ett sådant kluster. För att dessa fenomen skall bli synliga för de som aldrig sett dem måste samtalsmönstret brytas och fokus flyttas från en typ av frågor som hör till det ena klustret till en helt annan typ av frågor som hör till det andra.

Utgångspunkter för studien

Forskning om arbetsgrupper visar att heterogena arbetsgrupper generellt sett är mera kreativa medan homogena arbetsgrupper är effektivare på att genomföra sådant som redan är bestämt och överenskommet (Widell 1999).

Det är därför inte självklart att mångfald har en potential i vilken som helst verksamhet. En hög produktivitet skulle istället kunna uppkomma genom att man kräver konformitet och anpassning. Krav på homogenitet, konformitet och underordning kan underlätta uppkomsten av en gemensam förståelse vilket är en viktig del i vissa framgångsrika arbetsgruppers kollektiva kompetens (Hansson 1999).

Jörgen Sandberg (Sandberg, Targama 1998) har visat att den mentala horisonten spelar stor roll för hur människor uppfattar och formulerar sina uppdrag och sin roll i verksamheten. Anpassning och krav på konformitet motverkar möjligheten för människor att i arbetet vidga sin mentala horisont. Man stannar i utvecklingen.

Det är i dagens samhälle få arbeten som är sådana att de inte kräver ständiga omformuleringar och nya ställningstaganden. Det är i dagens samhälle få människor som inte behöver lära och utvecklas. Det

verkar därför inte troligt att homogenitet, konformitet och underordning på sikt skulle vara en god strategi för samhällets och individens utveckling. Värdet av denna utveckling kan vara svårt att uppfatta utifrån men kan anas. Det är just i det subtila, i valet mellan för det otränade ögat likvärdiga handlingsalternativ, som den vidgade kollektiva kompetensen slår ut (Hansson 1999).

Insikten om betydelsen av ett ökat ansvarstagande och mer självständiga bedömningar har emellertid spridit sig allt snabbare i arbetslivet. Modern arbetsorganisation bygger på ökad integration över avdelningsgränser, kundorientering, decentralisering och individualisering. Man har således funnit att man inte kan undvara den kreativitet som olikheten kan stimulera till. Fortfarande finns det emellertid kvar ett stort antal arbeten och verksamheter där denna insikt ännu bara har fått en begränsad praktisk betydelse.

Om man kräver konformitet, som i traditionella arbetsorganisationer, kan kända uppgifter göras mer effektivt. Om man emellertid satsat på moderna arbetsformer krävs således kreativ problemlösning. En kreativ problemlösning kan sällan etableras i konforma grupper. Som en följd av konformiteten kan nämligen den gemensamma förståelsen bli så självklar att man inte ens upptäcker när argumenten går i cirklar. Kreativ problemlösning uppkommer först när någon i gruppen kan se problem och möjligheter ur ett annat perspektiv än det vanliga. Därför måste man aktivt befrämja mångfald och utnyttja dess potential om man vill ligga i framkanten i det moderna arbetslivet.

Fördelarna med homogena respektive heterogena grupper har således att göra med i vilken grad man satsat på de moderna organisationsformernas produktivitetspotentialer eller inte. Våra studier av dagens arbetsliv visar att det inte finns någon enhetlig bild. Många är kvar i det gamla men många har också anammat det nya. Ofta befinner sig verksamheterna i ett mellanläge där erfarenheter och tankefigurer från både traditionella och moderna former tillämpas samtidigt.

I modernt organiserade industriverksamheter kan man således möta resonemang som stödjer bägge typer av strategier. De som strävar mot homogenitet och konformitet eftersom detta visat sig vara fördelaktigt i de traditionellt organiserade verksamheterna och de som bejakar mångfald och variation eftersom detta visat sig vara en förutsättning för att hänga med i det moderna samhället och arbetslivet.

Det finns således två helt olika förhållningssätt som antagligen är motriktade varandra men som båda är rimliga inom ramen för de förhållanden på vilka de skall tillämpas. Problemet är emellertid att argumenten blandas på ett sätt som gör det svårt skilja ut det ena resonemanget från det andra. Våra observationer tyder på att de arbetsformer som drar nytta av mångfaldens potential ofta missförstås och därför också drar det kortaste strået. Detta är naturligtvis till nackdel både för verksamheten och dess medarbetare.

Vår utgångspunkt för denna studie är därför att utvecklingen av en konstruktiv praxis, där mångfaldens potential bättre kan utnyttjas, kräver en djupare beskrivning av denna potential, så att alla berörda bättre kan se - och samtala om - vilken typ av samverkan de vill stödja i olika situationer.

Vilken empiri stödjer vi oss på?

Alla studier bygger på någon typ av observationer. Detta kallas studiens empiri. Vi tar i denna studie utgångspunkt i enskilda individers personliga erfarenheter av att försöka utnyttja och bevara mångfaldens potential i vårt arbetsliv.

Vi har under flera år i olika sammanhang haft kontakter med den fackliga organisationen vid Albany NordiskaFilt AB. Företaget ingår numera i en stor internationell koncern med fabriker i 17 olika länder. Den svenska fabriken i Halmstad, har under de senaste åren mångdubblat sin produktivitet.

Produktivitetens ökning är lika dramatisk vare sig man räknar i pengar, arbetstid eller faktiska mått som kilo och kvadratmeter. Fabriken i Sverige är därmed den mest lönsamma i världen i sin bransch och det pågår ett omfattande arbete, bland annat i den lokala fackklubben regi, att försöka beskriva hur man burit sig åt för att åstadkomma denna remarkabla produktivitetens ökning.

I samband med fackets arbete att kartlägga och beskriva produktionen har man uppmärksammat att de arbetslag som med alla tillgängliga produktivitetens mått mätt ligger högt över genomsnittet är alla mycket heterogena vad avser nationalitet, språk och härkomst (Gallardo 2000). Galvarino Gallardo beskriver hur han som facklig representant mött stora svårigheter att hos ledningen få gehör för tolkningen att de lösningar som vuxit fram och det engagemang som medarbetarna lagt ner i företaget är en starkt bidragande faktor till den goda utveckling som man haft under senare år. Det ”goda arbetet” har inte återspeglats i själva ledningsarbetet och de beslut som där fattas utan existerar, enligt Galvarino Gallardos uppfattning, främst och nästan enbart, på verkstadsgolvet (Wennberg 1999). I många fall har Galvarino Gallardo således tyckt sig se att ledningens åtgärder går på tvärs både mot vad som måste uppfattas som hans medlemmars och den lokala verksamhetens intressen. De verkar istället styras av föreställningar och managementteorier som i grunden är oförenliga med fackets uppfattning om en strategi i riktning mot ”det goda arbetet”.

Galvarinos observationer är i överensstämmelse med våra egna mera allmänna observationer av förhållanden i svenskt arbetsliv. De är också kongruenta med den forskning vi här redovisat.

Vi har av detta dragit slutsatsen att det i modernt organiserade verksamheter av denna typ funnits anledning att djupare reflektera över mångfaldens potential. Genom Anne-Grethe Sörensen, ordförande i fackklubben vid Albany NordiskaFilt AB, inbjöds intresserade personer vid de fyra största industriföretagen i och runt Halmstad att delta i projektet och i form av fokusmöten beskriva sina erfarenheter (Morgan 1988; Krueger 1994; Wennberg, Hane 1998; 1999; 2000).

Många av de personer som medverkat i utforskandet är svenskar men inte födda i Sverige. De har engagerat sig i vårt svenska samhälle och dess problem. Flera av dem är eller har varit förtroendevalda och har genom sitt engagemang i svenskt arbetsliv och fackföreningsrörelse haft anledning att reflektera över och ta ställning till denna typ av frågor. De kommer alla från moderna industriverksamheter där man på samma sätt som inom Albany NordiskaFilt under senare tid dramatiskt ökat sin produktivitet och där man har en stor variation av personer med olika bakgrund, ålder kön och utbildning.

Empirin bygger således på utsagor från dessa personer som alla har egen erfarenhet av att arbeta i heterogena arbetslag och i arbets-situationer där mångfaldens potential måste utnyttjas.

Modern arbetsorganisation - push och pull

Den fackliga rörelsen i Sverige har under många år hävdade att effektivitet, produktivitet och kvalitet är väl förenliga med rimliga och mänskliga arbetsvillkor. Man hävdar principen att de enskilda individernas kunnsighet, ansvarskänsla och engagemang tas till vara för det gemensammas bästa. Man har kraftfullt motarbetat de hierarkiska arbetsformer som sedan årtionden dominerat arbetslivet. Man har gått till storms mot att många verksamheter varit organiserade så att den anställde förväntas ta av sig huvudet i omklädningsrummet innan arbetet för att ta på sig det igen när han går hem. Vi har här för enkelhetens skull valt att kalla denna inriktning med fackförningens eget begrepp - ”det goda arbetet”.

Erfarenheterna från en mängd arbetsorganisatoriska försök och insatser under slutet av 90-talet har i många stycken bekräftat att fackförningsrörelsen har haft rätt i sin kritik och visat på helt nya möjligheter att leda och organisera produktion. Erfarenheterna kan kortfattat beskrivas med att man vid utformandet av arbetsorganisation och arbetssätt måste fokusera på samtliga anställdas delaktighet. Arbetet, och dess olika rutiner och struktur bör formas efter medarbetarnas kunnsighet, insikter, förutsättningar och omvärldens krav snarare än efter någon överordnad princip eller efter ett i förväg fastställt arbetssätt. Vi återfinner här den av Horst Hart (1999) påvisade inlärningsstrategin.

Det goda arbetet skapas således genom att ledning, tjänstemän och kollektivanställda gemensamt lär sig hur verksamheten bäst kan bedrivas med de förutsättningar, resurser och yttre krav som finns. Det goda arbetet upprätthålls genom samtliga anställdas ansvarstagande, insatser och kunnsighet om verksamheten. Beslut och problemlösning sker av de som har direkta förutsättningar att påverka skeendet.

Integrerings-, samordnings- och samverkansproblem löses i första hand av de som är inblandade i dem. Delaktighet och medskapande anses vara viktigt inte bara ur produktivitetssynpunkt utan också ur trivsel- och hälsosynpunkt. Nyckelord är flexibilitet och personlig utveckling.

Erfarenheterna av detta förhållningssätt har varit synnerligen goda. Liknande strategier har genomförts även i andra länder och har också där visat sig leda till samma goda konsekvenser. En stor mängd litteratur och forskning har också kunnat förklara varför just detta sätt - det goda arbetet - att organisera och leda produktion har större förutsättningar att leda till hög produktivitet än de sätt som man tidigare har använt sig av. Det är uppenbart att "det goda arbetet" så här beskrivet i hög grad är förenligt med ambitionerna att utnyttja mångfaldens potential.

Två skilda strategier - push och pull

Det goda arbetet, så som det formulerats av fackföreningsrörelsen, hedrar således individens unika kompetens och drar nytta av varje persons unika bidrag till verksamheten. Denna princip skiljer sig starkt från de traditionella organisations- och ledningsformerna i vilka produktionssystemet utformades utifrån och uppifrån och där de anställda tvingades anpassa sig till systemets krav på kompetens.

I det goda arbetet får därför olikheter, variation och individuella erfarenheter och kunskaper större betydelse än i de gamla hierarkiska systemen. Vi möter här uppenbarligen två helt skilda strategier för organisering och styrning av industriproduktion. Dessa är på många sätt kongruenta med de strategier Horst Hart påvisat när det gäller förändringssituationer. Vi har valt två begrepp från forskningen kring arbetsorganisation - push och pull - för att skilja dem åt.

"Push" kan sägas motsvara den programmatiska strategin och de traditionella arbetsorganisatoriska resonemangen. "Pull" är en moder-

nare variant som är mer kongruent med inlärningsstrategin och i sina teoretiska principer har stora likheter med ”det goda arbetet”.

Vad som skiljer de två strategierna åt är sättet med vilket produktionen stabiliseras. Det utslagsgivande för att man mer allmänt i industrin på senare tid valt pullprincipen och inte pushprincipen är kvalitetsfrågan. Pullprincipen har visat sig stabilisera processerna mer precist. Produktionen har i samband med detta också blivit mer effektiv. ”Det goda arbetet” har man fått på köpet.

Pushsystemens princip

De traditionella produktionssystemen var utformade för massproduktion av standardiserade produkter. Eftersom produkterna som skulle igenom systemet var likartade över en lång tidsperiod kunde systemet anpassas och förfinas till just den produktion som skulle utföras. Förändringarna över tiden begränsade sig till justeringar inom relativt fasta ramar. För att få så effektiva system som möjligt lades fokus på hur själva systemet skulle *utformas*.

När väl produktionslösningen etablerats så styrdes produktionen av ett överordnat program som skapar det flöde som behövs. Stabiliteten skapades genom den yttre styrningen och genom disciplinering av de som deltog i produktionen. Lojalitet till ledningen köptes i utbyte mot trygg och god försörjning. Produktionssystem som dessa brukar benämnas ”pushsystem” eftersom de ”trycker” produkten fram genom systemet med hjälp av en yttre styrning.

Ett betydelsefullt problem vid denna styrprincip är att systemet måste konstrueras så att det kan hantera faktiska, och ofta slumpmässiga och oförutsebara, störningar och variationer i orderläge, produkter, flöde, material etc. Man kan med operationsteoretiska metoder visa att det under sådana förhållanden inte går att skapa det ”ideala” produktions-

systemet. Man måste, för att sådant utifrån styrt flöde skall fungera och vara stabilt, bygga in kraftiga buffertar och mycket slack. Endast under förutsättning att man arbetar med massproduktion och att systemet är väl inarbetat och anpassat till den produktion man har kan man reducera bufferterna utan att stabiliteten hotas. Ju större variation systemet måste anpassa sig till, ju fler störningar det måste hantera och ju oftare det måste förändras desto mer buffertar behöver byggas och desto större slack behöver införas. Den stabiliserande principen blir improduktiv.

Även när det gäller individens arbetssituation blir de stabila pushsystemen ohållbara. Människor i pushsystem måste således anpassa sig till en överordnad styrning och kan inte utveckla en egen kompetens. De blir därmed mindre lämpade för andra jobb och låsta vid det jobb de en gång lärt sig. En sådan låsning upplevs ofta mycket begränsande och skapar svårigheter för individer som behöver en större handlingsfrihet för att hantera de påfrestningar de möter i arbets- och privatliv.

För att motverka de motivations- och trivselproblem som uppstår genom den bundenhet som ligger inbyggd i själva systemet tvingas man justera produktionssystemet så att det tar hänsyn till individuella krav och behov. Inom ramen för systemet måste således finnas ett relativt stort handlingsutrymme för individuella initiativ för att den mänskliga sidan av systemet skall fungera. Detta leder, så som pushsystemen är konstruerade, till extra kostnader och ytterligare effektivitetsförluster.

Den begränsning som systemet pålägger individen medför också svårigheter att hantera kvalitetsproblem eftersom den enskilda individen inte har möjlighet att anpassa sitt handlande till varierande förutsättningar i produktionen eller påverka tidigare eller senare led i produktionskedjan. Forskning har visat att detta ökar kvalitetsbristkostnaderna både genom fler fel i produktionen och genom att kvalitetsproblem måste åtgärdas och kompenseras genom yttre kostsamma åtgärder och inte direkt i produktionen.

Styrprincipen medför också frustration för alla parter genom att existerande beroendedilemman inte kan lösas tillfredsställande. Beroendedilemman uppstår när situationen uppfattas så att fördelar, förmåner eller andra åtgärder som är bra för en person eller en grupp samtidigt leder till nackdelar för en annan. Dessa dilemman måste lösas för att inte skapa misstämning, konflikter etc. De fenomen som dessa dilemman för med sig brukar betecknas som "motivationsproblem".

Det finns både i det vardagliga samtalet och inom facklitteraturen en stor mängd förslag till hur sådana problem kan lösas. Förslagen riktar oftast in sig på olika delar av problemet och inte på grundfrågan - beroendedilemman. Förslagen bygger t.ex. på att man skall "rätta" till någon av tre faktorer - nämligen styrsystemet, ledningen eller individen. Lösningförslagen kan till exempel handla om att lösa motivationsproblemen genom en ny organisation och nya rutiner, genom att införa annorlunda belönings/bestraffningsmetoder, genom att utbilda cheferna till en bättre människosyn eller genom att vidta åtgärder för att stärka människors moral etc.

Eftersom dessa lösningar inte fångar det grundläggande problemet leder alla sådana lösningsförsök till nya problem som sedan i sin tur måste lösas med nya förslag och ingrepp som följd. Motivationsproblemen i ett pushsystem kan därför synas olösliga. Ändå fungerar många pushorienterade organisationer mycket väl. Detta kan förklaras först om man inför en helt ny faktor i resonemangen. Beroendedilemman brukar i väl fungerande verksamheter lösas genom uppkomsten av tillitsförhållanden, personliga överenskommelser och samförstånd i den horisontella linjen direkt mellan berörda personer. I litteraturen om pushorganisationer brukar detta fenomen något oegentligt kallas den "informella organisationen".

I den informella organisationen och i de horisontella relationerna utnyttjas mångfaldens potential och där löses också de flesta mångfaldsproblem. De olika lösningsförslagen som hör till pushprinciperna kommer således att diskuteras på ytplanet. Däremot kommer behovet av olikhet, mångfald och behovet av goda horisontella lösningar att

hedras i de informella diskussionerna man och man emellan. I verksamheten uppstår ett slags tvåspråkighet där man i officiella sammanhang säger en sak medan man informellt också måste samtala om något annat.

Detta är inget problem så länge alla förstår att det förhåller sig så och är införstådda med de informella lösningarnas betydelse. Problem uppstår när man av olika skäl förnekar eller negligerar den kunskap som finns om den informella organisationen och den betydelse som dessa relationer har på systemets stabilitet. Så länge denna utsagda kunskap och erfarenhet inte kan föras upp på bordet så kan inte heller arbetsformer som drar nytta av mångfaldens potential utvecklas.

Pushsystemen blev föråldrade

Ett viktigt skäl till att man till stora delar tvingades ge upp pushprincipen var det produktivitetssprång som arbetslivet och samhället konfronterades med under 90-talet och som återspeglas i kursuppgången under denna tid. Den nya tekniken lade en enorm effektivitetspress på alla typer av verksamheter. När man inom verkstadsindustrin och i traditionella verksamheter tidigare kunde nöja sig med produktivitetsökningar på 5-7 % om året så tvingades man att med hjälp av den nya tekniken redovisa produktivitetsvinster som var de tiodubbla.

Den tekniska utvecklingen har medfört att personalstyrkan i verksamheter som har en industriliknande produktion har kunnat minskas dramatiskt samtidigt som man kunnat producera mer än förut och med högre kvalitet. Det faktum att man i samhället under senare hälften av 90-talet anpassat både det ekonomiska systemet och verksamhetsformerna helt till storindustrins krav har gjort att i stort sett alla verksamheter drabbats av dessa nya produktivitetskrav. Det har helt enkelt varit omöjligt att behålla den gamla pushprincipen.

De allt mer komplicerade tekniska system som man måste använda sig av kan heller inte fås att fungera under en pushprincip. De kräver

utbyggda mänskliga nätverk och horisontella relationer. Sådana nätverk, som exempelvis Internet, bryter igenom de gränser som tidigare var naturliga och definierade olika företag. Den snabba teknikutvecklingen medförde också att man inte längre kunde hålla all produktion inom de egna organisatoriska gränserna. Man kunde i den nya ekonomin inte heller längre tala om stabila, eller ens rimligt långsiktiga marknads- eller verksamhetsförutsättningar som under den industriella epoken.

I denna miljö blir de gamla pushlösningarnas svagheter uppenbara. Verksamheten kan inte tillräckligt snabbt anpassa sig till nya krav. Variationerna i produktionskraven tvingar fram alltför stort slack och alltför stora buffertar. Eftersom stabiliteten bygger på systemet så tvingar förändringarna fram ständiga anpassningar och omläggningar av detta. Detta leder till svårigheter för alla att anpassa sig till och arbeta sig in i dessa nya system. Detta medför brister i kvaliteten som i sin tur påverkar kostnader och kundservice.

Pushorganisationer tillfredsställer inte heller det handlingsutrymme, det lärande och den karriär som unga och lovande medarbetare vill ha och leder därför till stora rekryteringssvårigheter för de företag som vidmakthåller dem. Man kan därför med säkerhet säga att ingen verksamhet som syftar till långsiktig överlevnad i dag kan bygga på pushprinciper.

Pullsystemens princip

I pullsystemen byter man styrprincip. Systemet stabiliseras inte längre främst genom en överordnad plan eller vertikala insatser utan av de deltagande personerna själva. Genom att var och en förstår hur systemet fungerar kan var och en välja att handla på ett sätt som gör systemet stabilt och leder till det önskade resultatet.

Pullprincipen utnyttjar således de horisontella relationer, de nätverk och den integrerande kraft som är osynlig i ett pushsystem. Styrprincipen har kommit att kallas ”pull” genom att den baseras på så kallad kundorderstyrning. Produktionen organiseras så att de ingående personernas uppmärksamhet riktas mot att hantera och framgångsrikt klara den order som läggs av en kund eller den tjänst som skall utföras för denne. Man bygger således styrningen på horisontella lojaliteter och engagemang snarare än vertikala. Genom att produktionen styrs mot order så ”sugs” produktionen fram genom yttre krav längs produktionskedjan snarare än att den ”trycks” fram av ledning och planering.

Införandet av denna styrprincip får dramatiska effekter på sättet att producera. Ansvaret för styrning och samordning kan läggas ner direkt till dem som producerar. Genom att dessa får ökad kunnsighet att delta i olika moment och får tillgång till en mer kraftfull teknologi skapas en dramatiskt ökad flexibilitet. Eftersom man rycker in där det behövs kommer behovet av buffertar att minska och slacket att bli mindre. Eftersom man har ansvar för sitt eget bidrag och blir alltmer kunnig om hur det gemensamma producerandet skall bedrivas ökas möjligheterna att ”göra rätt från början”. Därmed minskar belastningarna på att rätta till eller kompensera för fel senare i kedjan.

Pullsystemen har också infört ett annat kvalitetsbegrepp, nämligen vad som kallas ”rätt kvalitet” vilket i svensk industri förr kallades värdeanalys. Genom fokuseringen på kunden kan man minska och begränsa sådant som inte medför ett värde för kunden. Genom den nya tekniken och den ökade flexibiliteten kan man frigöra sig från massproduktionstanken och anpassa produktionen till vad varje kund efterfrågar. Erbjudandets värde ökar och kostnaderna för det minskar.

Genom horisontella överenskommelser och ett väl utvecklat informationssystem blir det lättare för alla att förstå vad som är viktigt och nödvändigt att göra och vad som är onödigt arbete. Den överordnade styrningen i form av planering och styrning från chefer kan dramatiskt minskas. De personer som i pushsystemen hörde till vad som kallades

indirekt personal och stab får helt förändrade arbetsuppgifter. De blir mer direkt inordnade i produktionskedjan. Chefer blir inte längre arbetsledare utan fungerar mer som länkar mellan olika produktionsenheter och som informationsförmedlare och problemlösare.

Mångfalden i pullsystem

Pullsystem har andra egenskaper och problem än vad man vant sig vid att hantera i pushsystem. Systemen är tätare eftersom man har färre buffertar och mindre slack. De är intensivare eftersom tidsskalan förkortas mellan order och leverans. De bygger inte på manuellt arbete utan på automatik och de som arbetar i systemet blir mer beroende av att kunna hantera komplexa sociotekniska system än av att vara fysiskt duktiga.

I systemen finns andra störningar som kräver andra former av problemlösning och förebyggande åtgärder än som var vanliga i den traditionella produktionen. Systemen kräver en breddning av perspektivet hos de som arbetar i dem eftersom man tvingas utnyttja resurser och ha kontakter långt utanför det begränsade område man opererar inom i ett pushsystem.

På det personliga planet kräver pullsystemet av den enskilda medarbetaren en stor mängd egna och personliga ställningstaganden eftersom denne är direkt involverad i att få produktionen att fungera väl. Tvånget att ta ställning i produktionsövergripande frågor gör människors olikheter synliga på ett helt annat sätt än i pushsystem. Beroendedilemman är fler och tätare förekommande än de är i ett pushsystem. Det är inte lika enkelt att lösa upp beroendedilemman genom ändringar av systemet eller ingripanden av överordnade chefer.

Produktionssystemet formas av de som deltar i det vilket gör det omöjligt att påverka genom övergripande beslut utan att riskera produktivitet och kvalitet. Systemet är emellertid inte låst. Principen medför att man i produktionsupplägget kan införa lokala och mer

flexibla lösningar än vad som var möjligt under en pushprincip. Förutsättningen för att sådana goda lösningar skall uppkomma är dels att det finns tillräckliga resurser för att ta itu med dem och att deltagande personer är insiktsfulla nog att kunna förstå och skapa dem.

Erfarenheterna från pullsystems produktivitet är motsägelsefulla. I vissa verksamheter har man skaffat sig goda marginaler och är väl insatta i pullsystemens funktion. Här fungerar verksamheten mycket väl. Andra verksamheter har tvingats in i pullsystem på grund av yttre krav och har inte hunnit att få tillräcklig kunskap om dem. De får då svårt att upprätthålla produktivitet och kvalitet utan att personalen far illa. I många verksamheter har utvecklingen drivit fram en minskad bemanning utan att man haft en aning om hur man praktiskt skall kunna omvandla verksamheten från ett push- till ett pullsystem. Oftast blandas också push- och pullprinciper på ett för verksamheten och personalen olämpligt sätt.

Frågan om likhet och olikhet, enfald och mångfald

Vi nämnde förut att produktivitetspotentialen i heterogenitet och homogenitet var olika. Push- och pullprinciper skiljer sig åt i detta avseende. Pushprinciper kräver ofta homogenitet och konformitet medan pullprinciper i hög grad kan dra nytta av olikhet och mångfald.

I ett pushsystem är likheten, det vill säga möjligheten till utbytbarhet och förmågan till anpassning och inordning i systemet, normal och önskvärd. Detta betyder inte att man i ett sådant system är omänsklig utan endast att man i det praktiska arbetet bortser från de olikheter som man stöter på.

I ett pullsystem är sådana förhållanden önskade. Där är självständighet, kreativitet, mångsidighet och en unik kompetens önskvärd. Mångfald och olikhet är något som man ser som normalt och som det blir nödvändigt att leva med.

Att heterogenitet kan vara en komplikation i ett pushsystem är självklart. Pushsystem kräver konformitet av de som arbetar i dem även om de är olika. Det är som i militären. Så fort uniformen kommer på kan man inte skilja den ena från den andra. Det är naturligtvis lättare att åstadkomma en sådan konformitet om de som skall inordnas under den är relativt lika, har likartade förväntningar och kräver i stort sett samma typ av lösningar. Det är också lättare att acceptera denna styrprincip om de som behöver inordna sig under den talar samma språk, har likartade värderingar, har samma ambitioner, har likartat levnadsmönster, gör likartade prioriteringar, bygger på samma kunskapsbas etc.

I pullsystemet är strävan mot konformitet en nackdel. Den begränsar systemets kapabilitet, flexibilitet, kreativitet och problemlösningsförmåga. Den olikhet och mångfald som finns skapar emellertid problem. Pullsystem kräver att man solidariskt stödjer varandra för att stabilisera systemet. Detta kräver horisontella tillitsförhållanden och att det är möjligt att konstruktivt lösa de beroendedilemman som uppstår. Ju större olikhet som finns desto mer tid och engagemang måste läggas ner för att stabiliseringen skall lyckas.

Man kan således mycket väl tänka sig att det inom ramen för en pullprincip kan etableras förhållanden och motsättningar som man inte kommer till rätta med och som därför lamslår hela verksamheten. Det finns ingen stabiliserande feedback och systemet blir ostyrbart.

Sammanfattningsvis kan således sägas att i pushsystem är olikheten inte någon fördel varken för verksamheten som helhet eller för de individer som arbetar i den. I ett pullsystem är olikheten en fördel både för verksamheten och de individer som arbetar i den, men kan även generera stora problem i det praktiska arbetet, vilka man måste ha förmåga att lösa.

Stabilisering genom pushprinciper förutsätter lojalitet mot systemet och en känsla av samhörighet med organisationen som sådan, medan pullprinciper förutsätter horisontell solidaritet och samhörighet.

Pushprinciperna utvecklades i en tid då företaget hade en livslängd som kunde uppfattas som evig i förhållande till individen. Man skulle i princip, även om det inte alltid var önskvärt, kunna tillbringa i stort sett hela sitt liv i en enda verksamhet eller organisation.

Pullprincipen har växt fram i en tid då drastiska, utifrån kommande, förändringar som fusioner, ägarbyten, omorganiseringar, nedläggningar etc medfört att företagens livslängd blir kortare än individens. Ingen anställd kan längre känna sig säker på att få vara kvar i den verksamhet denne just arbetar i. Trygghet och lojalitet baserat på en vertikal linje urholkas.

Vad som gör att pullprincipen fungerar är istället möjligheterna till flexibilitet och personlig utveckling. Genom att engagera sig i kreativ problemlösning och utveckla mångfaldens potentialer i den verksamhet där man är anställd får individen del av en större och vidare kompetens. Denna är nödvändig för att individen skall klara sig i det moderna samhället.

De vertikala lösningarnas frestelser

Sven-Erik Sjöstrand (1999), professor vid Handelshögskolan i Stockholm, har definierat ledning och ledarskap som något man tar till när man inte på det horisontella planet klarar av att hantera de beroendiledemman man möter. Tian Sørhaug (1996) konstaterar i anslutning till Sjöstrands uppfattning att de vertikala strukturernas viktigaste funktion är att skydda medlemmarna från sådant våld de kan utöva över varandra. Ordet ”våld” kan missförstås och associera till miss-handel. Vad Sørhaug menar med ”våld” är att beroendiledemman hanteras så att vissa personer och grupper alltid upplevs vinna fördelar på de andras bekostnad.

Genom att aktivt tillse att detta inte sker och att förhållandena ordnas så att konfrontationerna blir hanterbara och fördelningen upplevs

rättvis avlastas medarbetare längre ner i den vertikala linjen den horisontella frustration som olika beroendedilemman skapar.

Erfarenheter som vi redovisat pekar emellertid på att denna goda mekanism också har oönskade effekter (Wennberg, Hane 1999). De vertikala strukturerna blir lätt en befrielse från att aktivt medverka till att lösa de beroendedilemman man själv ingår i och ta ett horisontellt ansvar. I en överordnad vertikal position kan man lätt flytta skuld och ansvar för dåliga förhållanden nedåt i linjen och i en underordnad position kan man på samma sätt flytta skuld och ansvar uppåt i linjen. Genom att på detta sätt flytta ansvar och skuld på varandra i en vertikal linje så undviker man att medverka till de kreativa horisontella lösningar som är en förutsättning för att beroendedilemman skall kunna upplösas.

Vertikala lösningar kringgärdas därför av myter, distanseringsmekanismer, vansyner, fördomar, manipulation, missbruk av makt och inflytande, förtryck och bristande respekt för varandra. Det är därför ofta, när det gäller vertikala lösningar och diskussioner, svårt att skilja äkta vara från falsk.

Vi möter här de missförstånd och motsättningar vi kunde konstatera när personer i framgångsrika enheter inte kan få gehör för sina synpunkter i omvärlden. Pushprincipen är så etablerad och de resonemang och de synsätt som är förknippade med den så grundlagda att det närmast är en omöjlighet att få förståelse för vad som krävs för att få en pullprincip att fungera. Vi möter här de återställare som Lena Abrahamsson (2000) refererar till. Det uppstår vanemässigt lösningar och argument som vill föra tillbaka produktionsformen in i den välkända pushprincipen trots att alla inser nödvändigheten, betydelsen och vikten av att allt mer lägga tonvikten på pullprinciper.

Diskussionerna försvåras av att ledningspersoner inte på samma sätt som förr är engagerade i verksamhetsfrågor. Inte heller de är lika hårt anslutna till och lika lojala mot den verksamhet de leder som under den epok då företagens livslängd var längre. De ingår numera i ett

ganska fritt flytande kollektiv som erbjuder sina tjänster till de verksamheter som kan erbjuda de bästa framtidsutsikterna och kontrakten. De blir därför ofta avskilda från de beroendedilemman som uppstår i den dagliga verksamheten. De varken kan eller vill engagera sig i dem.

Pullprincipen leder då till att problem med olikhet och mångfald drabbar de enskilda personerna i verksamheterna och det blir ofta de fackliga representanterna som får ta stöten. Ledning och chefer saknar emellertid inte inflytande. Deras beslut och åtgärder påverkar både de enskilda medlemmarna och de fackliga representanternas möjligheter att hantera och stabilisera produktionen.

Det är således mycket viktigt att experter, utredare, konsulter, chefer och ledning har stor insikt i och förståelse för vad pullprincipen kräver. Att anställda och fack inte får gehör för sina praktiska erfarenheter och kan ta upp sådana frågor till saklig diskussion är därför till stor nackdel för både verksamheten som sådan, för den enskilde medarbetaren och för samhällets förmåga att hantera mångfald.

Genom detta projekt vill vi därför bidra till en ökad precisering av skillnaden mellan de strategier som måste tillämpas under en pullprincip och de som vanligen tillämpas under en pushprincip.

Valet av pull och push som referenser begränsar inte resultaten av denna studie till att omfatta enbart industriverksamheter. De två principerna återfinns på en mängd andra områden i samhället men då under andra namn som t.ex. programmatisk strategi och inlärningsstrategi, demokrati som representantskap och demokrati som process, utbildning och folkbildning, expert- och empowermentmodell etc.

Metod och medverkande

Projektet syftar till att beskriva de strategier som personer med egen erfarenhet av att arbeta i etniskt heterogena arbetslag och en verksamhet med stor mångfald tillämpar för att lösa de verksamhetsproblem som en modernt organiserad verksamhet ställs inför.

Vi har antagit att beskrivningar av sådana handlingsstrategier tillhör den sortens ”tysta och djupa erfarenhetskunskap” som inte kan göras begriplig för andra genom enkla svar på ställda standardiserade frågor. Strategier för handlandet (”strategies in action”) visar sig genom vad och hur man berättar om sitt sätt att tänka kring sitt arbete.

Genom att koppla dessa strategier till de bärande tankefigurerna både från aktuell managementteori och från tankarna om ”det goda arbetet” hoppas vi kunna lyfta fram hur mångfaldens potential kan förstås.

Ett utforskande partnerskap

Projektets karaktär krävde ett så kallat ”utforskande partnerskap”. De data som söktes kräver ett stort mått av reflektion och tankearbete. De deltagande personerna måste se en egen mening i att lägga både tid och arbete på projektet. Tilliten till utsagorna bygger på att också deltagarna ser ett värde i en relevant och rättvisande beskrivning.

Därför vände vi oss till de personer inom fackklubben på Albany NordiskaFilt AB som vi sedan tidigare visste var engagerade i frågan. Genom dem bjöds sedan flera personer, med intresse att delta, in i en serie samtal kring detta tema. Trovärdigheten garanteras genom att de personer som deltagit i samtalen öppet står med sina namn som medförfattare till resultatdelen i denna rapport.

Fyra successiva fokusmöten

Den arbetsform vi valde kallas fokusmöten. Vi har i flera av våra tidigare projekt arbetat med denna metod och arbetssättet finns utförligare presenterat i dessa projektrapporter (Karlsson, Sörbom och Hane 2000; Wennberg och Hane 2000). Deltagandet i samtalet är fritt och frivilligt. Alla som har erfarenheter som kan belysa det aktuella temat ”mångfaldens potential” kan bidra.

Man behöver inte medverka på annat sätt än att under samtalet berätta om sina erfarenheter, ge konkreta exempel och visa hur man tänker kring sitt sätt att lösa de verksamhetsproblem man möter. De riktningar som det fria samtalet tar visar vad som är relevanta utgångspunkter. Det faktum att deltagandet och samtalen görs fritt och frivilliga medför att även negativa utfall som t.ex. att samtalet ”går i stå” eller alltför få anmäler sig visar något som det finns anledning att närmare utforska, reflektera över och lära sig av.

Samtalen dokumenterades på så kallade väggtidningar där alla kunde se vad som ”kom med i protokollet”. Genom dessa väggtidningar visar sig en berättelse om vilka strategier som tillämpas med anknytning till ”mångfaldens potential”. Berättelsen, så som vi hörde den, skrevs efter samtalet ut och skickades till alla deltagare vid mötet. Dessa uppmanades därefter att kommentera, lägga till och dra ifrån och godkänna att texten presenteras för andra än de som var med på mötet. Den på detta sätt godkända texten bildar sedan utgångspunkten för nästa fokusmöte.

Deltagare

Projektet baserades huvudsakligen på fyra sådana fokusmöten. Inbjudan gick ut genom fackklubbar vid Albany NordiskaFilt AB, Duni, Mölnlycke och Pilkington. Av olika skäl var det svårt att vid de tidpunkter vi valt samla särskilt många personer. Några deltog i samtliga fokusmöten. Andra deltog vid ett, två eller tre tillfällen.

Projektet har ursprungligen initierats genom vårt långa samarbete med fackklubben vid Albany NordiskaFilt i Halmstad. De insatser som man där gjort, när det gäller arbetsorganisatoriska förändringar, har under många år medverkat till att göra enheten i Halmstad till världsledande när det gäller produktivitet och effektivitet.

Galvarino Gallardo har påpekat att man i ledningen, och inom olika tjänstemannagrupper, agerar på ett sätt som måste tolkas som att man inte förstår, och därmed heller inte respekterar, detta bidrag till företagets produktivitet och utveckling. Det finns således något i mångfaldens potential som är djupt förenligt med de fackliga strävanden som präglat svenskt arbetsliv under hela efterkrigstiden men som inte ”finns med” i de diskussioner, analyser och överenskommelser som förs inom dagens verksamheter mellan ledning och fack. Det är denna fråga som denna studie vill medverka till att föra upp på bordet.

Vi tar således i detta projekt utgångspunkt i personliga erfarenheter. Detta betyder att vi inte så mycket intresserar oss för de faktiska förhållandena på den arbetsplats man refererar till. Dessa får snarare karaktären av att vara en referenspunkt för erfarenheterna.

För att underlätta samtalen och lättare urskilja de bärande principerna är det viktigt att den bakgrund mot vilken man refererar sina erfarenheter inte skiljer sig alltför mycket åt mellan deltagarna. Eftersom vi är begränsade till deltagarnas egna utsagor är det också viktigt att den bakgrund man refererar till är tillräckligt belyst och väl beskriven så att vi för att tolka utsagorna kan bygga på existerande forskning, tidigare diskussioner och gemensamma erfarenheter.

Vi har därför valt att inledningsvis så mycket som möjligt begränsa variationen i faktorer som vi ser som yttre sakförhållanden utan avgörande betydelse för mångfaldsfrågan. Vi antar därvid att det moderna industriarbetet inte är så artskilt mellan olika verksamheter att inte de erfarenheter som vunnits inom Albany NordiskaFilt också finns representerade i arbetet i de andra industrier som inbjudits.

Vår avsikt är att senare utgå från de kunskaper som vunnits inom detta avgränsade område för att pröva om de erfarenheter som kan beskrivas ur detta projekt också är tillämpliga i helt andra förhållanden och sektorer i arbetslivet. Vi antar att vi då också kan upptäcka om vi gjort alltför snäva och begränsande antaganden i denna första studie.

Vi har således valt våra medforskare i gruppen som har erfarenhet av att arbeta med industriell produktion av följande orsaker:

- * De företag de inbjudna personerna verkar inom representerar klassiska industriverksamheter. Till skillnad från många andra "nya" verksamheter är därför de principer, förutsättningar och förhållanden under vilka en sådan produktion bedrivs väl belysta i litteratur och forskning. Eventuella slutsatser och resultat kan därför lättare hänföras till det område som studeras - i detta fall mångfald - än vad som skulle vara fallet om vi också inkluderade en mängd andra typer av verksamheter och förhållanden.
- * Företagen som representeras av personerna i gruppen arbetar på ett "modernt" sätt med sin produktion. De ligger alla i framkanten när det gäller effektivitet, lönsamhet och produktion. Facket har i alla verksamheterna aktivt arbetat för att etablera "det goda arbetet".
- * Företagen ingår i allmänhet i större, ofta internationella koncerner, och har därför erfarenhet av att hantera mångfald. Både genom att man i den egna verksamheten har många medarbetare från andra länder och kulturer och att man i sitt arbete tvingats hantera det faktum att man ingår i organisationer med stora inbyggda olikheter.
- * I diskussioner mellan de fackliga representanterna har det också framgått att man i samtal både bland egna medlemmar och hos företagsledning och andra intressenter har svårt att få gehör för uppfattningen att mångfald, d.v.s. heterogenitet snarare än homogenitet kan innebära stora fördelar både för individen och företaget. Det finns därför ett stort behov av att inom den fackliga verksamheten ytterligare kunna precisera sådana utsagor i diskussioner, analyser och förhandlingar både med kolleger och företaget.
- * Till skillnad från arbetsgivaren som kan flytta verksamheten vart som helst i världen om problem uppstår på en plats så är arbetsta-

garna ofta bundna vid sin bostadsort. De måste leva med de olikheter som finns och måste kunna hantera dessa konstruktivt för att säkra sin försörjning. Det är därför av avgörande betydelse för den lokala ekonomin att man förmår initiera sådana lokala anpassningar till företagens lednings- och organisationsformer som stödjer den produktivitet som har sin rot i mångfaldens potential.

- * Vi är sedan länge väl bekanta med förändringsarbetet inom Albany NordiskaFilt genom att både företaget och deras fackklubb varit medlemmar i vårt kunskapsabonnemang. Produktionssystemet, sett med fackets ögon, har också noggrant dokumenterats genom en intervju med Galvarino Gallardo i en abonnemangsrapport.

Resultat

Vår avsikt med samtalen har varit att urskilja några teman där vi kan se att strategier som hedrar mångfalden och utnyttjar dess potential skiljer sig från strategier som inte gör det. Vi har därvid haft både ”det goda arbetet” och det moderna inustriarbetet som referens. Som vi visat i vår tidigare redogörelse kan handlingsstrategier delas in i två huvudkategorier, de som stödjer vertikala stabiliseringsprinciper (push) och de som befrämjar horisontella stabiliseringsprinciper (pull). Vi har därvid valt att betrakta de handlingsstrategier som respekterar mångfalden, och har förutsättningar att utnyttja dess potential, som kongruenta med de som stödjer de horisontella stabiliseringsprinciperna.

De faktiska handlingsstrategierna kan inte observeras i vår studie. Studien baseras snarare på vilka kommunikativa strategier som kan tillämpas för att få förståelse för vad man redan vet om värdet av att utveckla horisontella relationer, det goda arbetet och väl fungerande pullsystem. När vi ber representanterna från de olika företagen att berätta för oss hur de ser på dessa frågor får vi också en inblick i hur man kan samtala om dem och vilka svårigheter som därvid uppstår. Vi har därvid försökt lyssna oss till hur det skulle vara möjligt att beskriva den ena typen av handlingsstrategi utan att därmed förkasta den andra.

Erfarenheter av diskriminering

Ett tema som dominerade diskussionen och som gjorde det svårt att fokusera på handlingsstrategier som var konstruktiva för att utnyttja mångfaldens potential var upplevelsen av att bli diskriminerad och

kränkt. Den personliga erfarenheten av vertikala kränkande handlingsstrategier var så starka att samtalet gärna fastnade i berättelser om sådana situationer.

Liknande erfarenheter som deltagarna gav oss finns väl beskrivna. Denna typ av erfarenheter delas dessutom av en mängd andra grupper med låg status i samhället som t.ex kvinnor, elever, handikappade, socialbidragstagare, patienter etc. Känslan under diskussionen var att denna typ av diskriminering var ett så stort osynligt problem i det svenska samhället att det var omöjligt att tala om det öppet.

Detta gällde också förhållandena på arbetsplatsen. Även om vissa principer för det goda arbetet tillämpades så ansåg man allmänt att den högre produktivitet man kunde konstatera i deras verksamheter inte bara var en följd av nya arbetsformer utan också hade vunnits till priset av ökad stress och mindre marginaler. Det var ingen tvekan om att man i arbetslivet hade fått minskad fritid, försämrad hälsa och ett fattigare socialt liv.

Eftersom alla i gruppen hade lång erfarenhet av arbetslivet tyckte man sig kunna urskilja att utvecklingen gick i fel riktning. Sociala hänsyn och omtanken om enskilda människors hälsa och välbefinnande har alltmer kommit på undantag. Ekonomin styr. Samtal och analyser inriktas alltmer på att kunder och aktieägare skall få sitt och allt mindre på att de som utför arbetet skall ha en dräglig arbetssituation och en god framtid. Denna tendens försvårade möjligheterna att utnyttja mångfaldens potential.

Samhället verkar inte gå mot ökad tolerans och hedrande av mångfald trots en mängd forskningsprogram som detta. Man kunde istället urskilja ett ointresse för dessa frågor i det praktiska arbetet både hos ledning och kollegor, avsaknad av visioner, en viss uppgivenhet inför problemen och en återgång till kända och redan prövade lösningsförsök.

Man kunde också se en ökad, inte minskad, strävan mot konformitet. Företagen blir allt större och mer likriktade. Alla skall anpassa sig till nya och helt likformiga koncept och styrformer som t.ex. kvalitetscertifiering.

Vi kunde notera dessa synpunkter och tankar men kunde också konstatera att de behandlas i en mängd andra forskningsansatser och diskussioner. De är mycket viktiga och relevanta för ämnet men de bidrar inte till ökad förståelse för vilka *strategier som befrämjar möjligheterna att utnyttja mångfaldens potential*.

Oro för den egna verksamhetens fortbestånd

Man oroade sig också för att industriarbetet skulle bli allt mindre attraktivt. Genom att företagen får allt kortare livslängd så kommer allt fler personer att föra en nomadiserande tillvaro på arbetsmarknaden. Detta gäller framför allt de mest kvalificerade som lätt får arbete men också de som har svårt att få ett nytt arbete.

Får den verksamhet man själv arbetar i ”dåligt rykte” kommer allt fler av de man behöver rekrytera att söka sig till andra mer intressanta, mer hälsosamma och mer berikande arbetsförhållanden. De duktiga, som har andra alternativ, försvinner till andra mer intressanta verksamheter.

De som blir kvar, eller kan nyrekryteras, kommer att sitta med ”Svarte Petter”. Med allt mindre kvalifikationer måste man klara en alltmer komplex produktion. När man till slut inte längre klarar denna uppgift, och verksamheten inte längre är lönsam i förhållande till andra enheter, så flyttas den någon annanstans.

Mångfalden försvinner inte. Den kommer att öka - inte minska - åtminstone i de verksamheter som var representerade i våra samtal. Däremot finns det risk att kraven på konformitet och likriktning ökar.

Om den nuvarande stressnivån permanentas och kraven på ständigt ökad produktivitet kvarstår så kommer utvecklingen att drivas tillbaka till de vertikala lösningar man tidigare använt.

Ett exempel på detta kunde man se i företagets rekryteringspolitik. Arbetsgivaren söker inte olikheter och mångfald utan personer som man tror lätt kan anpassa sig till det existerande. Man väljer hellre sådana som man tror sig ”känna igen” och där man tror sig veta vad de kan göra snarare än att de ser ett värde i originaliteten och det annorlunda. Ofta räcker det med att ha ett utländskt klingande namn för att man omedelbart skall bli utsorterad och inte ens kallas till anställningsintervju. Ser man ett värde i homogenitet och likriktning blir mångfalden ett problem och inte en möjlighet.

Några teman att utforska närmare

Vår ambition är att finna kommunikativa strategier som flyttar fokus från de traditionella resonemangen som bygger på vertikala handlingsstrategier (push) till sådana samtal och resonemang som istället kan belysa, förklara och föra fram horisontella handlingsstrategier (pull).

Vi söker således inte efter motsatser där det ena resonemanget utesluter det andra utan ”både och” det vill säga där det skulle vara möjligt att utan motsättningar flytta fokus för resonemangen från den ena typen av fråga till den andra beroende på vad man vill belysa. Några av de teman vi tycker oss ha hört i samtalen är:

- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier för att åstadkomma ett gemensamt språkande (horisontella) snarare än ett gemensamt språk (vertikala).
- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier som tar vara på olikhet och originalitet (horisontella) snarare än likhet och anpassning (vertikala).
- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier som skapar ett

värde i individuella och unika arbetsinsatser (horisontella) snarare än sådana som skapar konkurrens genom att värdera olika insatser mot varandra (vertikala).

- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier som befrämjar gemenskapen (horisontella) snarare än sådana som fokuserar på att de som är ”ute” skall komma ”in” (vertikala).
- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier som befrämjar möjligheterna att dela med sig av vad man har (horisontella) snarare än handlingsstrategier som syftar till att förvalta och skydda det man redan har från att brukas av andra (vertikala).
- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier som befrämjar individens obundenhet och ansvar för varandra och systemets stabilitet (horisontella) snarare än handlingsstrategier som bygger på att styrning och stabilitet skall komma uppifrån genom anpassning, styrning och tvång (vertikala)
- * resonemang som fokuserar på handlingsstrategier som gör kunskap till en gemensam nytta (horisontella) snarare än sådana som befrämjar att kunskap är förbehållen vissa grupper (vertikala).

Fokus på språkandet

Ett viktigt tema för det första samtalet blev språket. Pullstrategier förutsätter en rikare och mer relevant kommunikation än pushstrategier. Att man kan samtala med varandra är en förutsättning för att arbetet skall fungera. Fungerar inte kommunikationen fungerar heller inte verksamheten.

När man talar om mångfald i språk tänker man i allmänhet på olika språk som arabiska, ryska, svenska etc. Sådana språkbarriärer är tydliga och därmed möjliga att hantera. Svårare är det när man tror sig om att tala samma språk - svenska - men egentligen inte gör det som t.ex. mellan kvinnor och män, mellan psykologer och tekniker, mellan ledning och anställda eller som i vårt fall mellan oss som forskare och deltagarna i gruppen. I princip är mångfalden oändlig eftersom varje individ har sitt språk.

Samtalet visade att man kan formulera två olika handlingsstrategier för att hantera denna situation. En horisontell strategi bygger på insikten att språket formas i kommunikationen. Det uppstår i språkandet. Om man inte engagerar sig i ett gemensamt språkande så utvecklas heller inte vars och ens språk och man kan inte förstå varandra.

Deltagarna från Albany NordiskaFilt hade intressanta erfarenheter av detta. Ledningen där hade under lång tid hävdat uppfattningen att medarbetarna borde kunna lära sig språket ”privat”, det vill säga utanför arbetet. Genom denna inställning gjorde de egentligen problemet olösligt. Det privata språket kommer inte till användning om man på fritiden främst umgås med andra i sin egen språkgemenskap.

Att lära sig ett språk för privat bruk blir ett slag i luften. Det är i arbetet man främst behöver språket och det är också i arbetet man behöver samtala med andra. När man därför på Albany NordiskaFilt istället anordnade en kurs som integrerade språket i, och med, arbetet och som gjorde det möjligt för deltagarna att samtala med varandra i och om detta, så blev resultatet helt annorlunda.

En vertikal handlingsstrategi fokuserar istället på att man skall lära sig ett redan etablerat språk, dvs någon annans språk. Man måste då fokusera på språkinläring och språkfärdighet snarare än samtal. En av deltagarna pekade på USA som ett exempel på betydelsen av denna strategi. I USA har alla tvingats att lära sig att tala engelska. Vi som forskare anklagades också för att använda ett för krångligt och svårt språk. För att göra oss förstådda borde vi istället anpassa oss till deltagarnas språkbruk.

En vertikal handlingsstrategi var betydelsefull om man fanns i en blandad språkmiljö och startade de gemensamma samtalen från många olika språk. Det gemensamma språket blir då ett slags blandspråk som inte är tillräckligt kraftfullt för att kunna leda till goda samtal och ett givande meningsutbyte. Det blir gärna ett sammelsurium av ord och ordvändningar. För att få ett språk som var användbart måste man

därför i allmänhet utgå från ett ”riktigt” och fullständigt utvecklat språk. Vilket detta språk var spelade inte så stor roll.

Den horisontella handlingsstrategin var emellertid viktig för att möjliggöra att man fick tillfälle att delta i en språklig gemenskap för att utveckla sitt eget språk. Om man inte gavs tillfälle att tillsammans med andra bygga en gemenskap i språket så var det svårt att få den språkförmåga som krävdes. Som exempel på hur språkproblemen kunde förvärras nämndes att många invandrare valde att titta på sitt hemlands TV istället för den svenska. Genom att inte delta i språkandet på svenska fastnade de i sina egna språk. De fick då svårare att kommunicera med sina arbetskamrater och sin omvärld. Samma problem uppstår förstås om svenskar bara pratar med svenskar, inte bjuder in några andra i gemenskapen och bara intresserar sig för det som är ”svenskt”.

Den ensidiga fokuseringen på den vertikala handlingsstrategin, dvs föreställningen att andra skall lära sig mitt språk eller att jag skall lära mig deras innan vi kan skapa ett samtal, är således opraktisk och hindrande. Att överbrygga språkbarriärer genom ett intensifierat språkande på arbetsplatsen är emellertid inte lätt. Det kräver mycket engagemang och arbete. En deltagare påpekade till exempel att han ofta blev så trött av att överbrygga språkproblemen att han tvingades ge upp.

I en pressad arbetssituation där missförstånd kan bli ödesdigra är det därför inte att undra på att man helst vill samarbeta med de med vilka man redan utvecklat ett gemensamt och fungerande språk. Stress och press leder således till att språkfrågan sätts på undantag, de vertikala strategierna befrämjas och möjligheterna att utnyttja mångfaldens potentialer minskar.

Fokus på originalitet

I arbetslivet uttrycks ofta ett behov av jämförbarhet. Det sägs att man måste finna nyckeltal för att kunna mäta prestationer, kvalitet, lönsamhet etc. Detta leder till vertikala handlingsstrategier som är så invanda att vi knappt lägger märke till dem men som kraftfullt kan motverka möjligheten att utnyttja mångfaldens potential.

Bakom tanken på jämförbarhet ligger en fokusering på likhet. Vill man mäta och jämföra personers längd så är man förstås enbart intresserad av längden och inte på vilket sätt personerna i övrigt skiljer sig från varandra. Allt jämförande medför att man skapar likheter av olikheter. Hur man i arbetslivet ofta omedvetet fokuserar på likhet illustreras av följande resonemang mellan några deltagare i gruppen.

I en fabrik har man olika arbetslag som i stort sett utför en liknande produktion. Genom att uppfatta produktionen som "lika" kan man jämföra lagens prestation. Man kan då finna att något lag producerar mer än andra. Låt oss kalla detta lag för A-laget.

Uppenbarligen har man i A-laget "rätt" kompetens för vad man skall göra. Man har visserligen olika kompetens sinsemellan men sammansättningen av kompetenser och samspelet verkar vara bättre än i de andra lagen.

Man kan då studera A-laget för att få reda på vad man där har för kompetens som gör det så produktivt. Man kan därefter försöka att göra B- och C-lagen så "lika" A-laget som möjligt.

Enligt detta resonemang skulle således den totala produktiviteten öka om man förstod vilken kompetens man hade i A-laget som gjorde dem mer produktiva än B- och C-lagen. Här pekade en deltagare på att man istället skulle kunna se frågan med utgångspunkt från erfarenheter från en horisontell handlingsstrategi.

Det är fullt möjligt att A-lagets framgångar inte alls är en följd av att man har "rätt" kompetens utan istället kommer sig av att man just i A-laget bättre än i de övriga lagen kunnat utnyttja den variation av olika kompetenser man hade i lagen - dvs sin mångfald. Om man missförstår situationen och istället försöker göra B- och C-lagen kompetensmässigt "likadana" som A-laget så gör man ont värre.

Istället för att lära sig att bättre utnyttja mångfaldens potential och utveckla sitt eget unika kunnande så tvingas personerna i B- och C-lagen att efterlikna personerna i A-laget. Försöken att jämföra och skapa konformitet skulle i detta fall motverka den produktivitetssökning man önskar.

Självklart är ingen av strategierna den ”rätta”. Vilken man bör välja beror på. Det är emellertid uppenbart att den vertikala strategin ”döljer” eventuella produktivitetspotentialer som skulle kunna utnyttjas om man också kunde fokusera uppmärksamheten på den horisontella strategin. För att illustrera detta refererar vi här en del av de diskussioner som fördes i gruppen.

Vertikala handlingsstrategier vill etablera jämförbara enheter. De syftar till att särskilja A-, B och C-lag från varandra för att lagen skall lära av och imitera varandra. Väljer man att tro att produktivitet är en följd av mångfaldens potential bör man inte i första hand skapa gränser utan istället suddas ut dem. Avgränsningar hindrar nämligen medarbetarna att utnyttja en viss unik kunnighet hos någon annan när och där den bäst behövs.

Horisontella handlingsstrategier undviker att skapa konformitet. De medverkar istället till att skapa tillfällen i vilka man kan få syn på hela den bredd av kunnighet som finns hos alla deltagare i alla lag så att alla kan få en överblick över de många olika och originella förmågor som deltagarna besitter. Istället för att stimulera deltagarna att försöka efterlikna varandra stimulerar horisontella handlingsstrategier dem att utveckla sin egen unika kompetens. Istället för att låsa in dem i ett enda arbetslag som de vertikala handlingsstrategierna förespråkar så strävar de horisontella strategierna att ge alla frihet att lära av alla det man själv finner mest värdefullt.

Fokus på den unika insatsen

Ett närliggande problem men ändå inte riktigt detsamma är den fokusering på konkurrens som vertikala handlingsstrategier ofta leder till. Konkurrens kan liknas vid en tävling där förhållandena måste ordnas så att alla har lika förutsättningar. Först då blir tävlingen rättvis. Därför strävar vertikala handlingsstrategier mot en viss likriktning och konformitet i de förutsättningar som skapas för arbetet.

Ordnar man förhållandena på detta sätt så kommer man enbart att urskilja de insatser som ”stämmer med systemet”. Man kommer att underskatta och bortse från de enstaka, annorlunda och unika insatser som kanske var avgörande för den framgång man hade. Vertikala handlingsstrategier som syftar till att urskilja den bästa av många likartade insatser, t.ex. vem som har bäst tid på 1 500 m, tvingar fram konformitet och likhet.

Denna typ av likhet är inte alltid en fördel för produktiviteten. Det gavs under samtalet många exempel på nackdelar med arbetsgrupper där deltagarna var alltför lika varandra. Om man i en grupp har samma ambitioner, strävar mot samma mål, skall göra samma insatser och skall jämföras med varandra i slutänden börjar man oftast konkurrera med varandra istället för att samarbeta.

För de horisontella strategierna är inte konkurrens utan trivsel ett nyckelord. Med trivsel menar vi inte här att man har trevligt i största allmänhet och mår bra - även om detta är följderna av många horisontella handlingsstrategier. Trivsel i arbetet uppstår när man kan uppmärksamma, värdera och respektera varje persons unika insats. I de konkurrenssituationer som skapas av vertikala handlingsstrategier förringas den egna insatsen av de andras framgångar vilket motverkar uppkomsten av goda horisontella relationer. I en horisontell handlingsstrategi försöker man istället att forma en samvaro av olikheter. Man söker balansera och komplettera varandra. Trivsel uppstod när man kände att man kunde vara till glädje för varandra, när man kunde stötta varandra och när man upptäckte att man kunde lära av varandra.

Trivsel uppstod emellertid inte av sig självt. Den krävde fokusering på horisontella handlingsstrategier. Den bildades som en direkt följd av att man gemensamt lyckades planera och organisera det man skulle göra med hänsyn till vars och ens förmåga. För att kunna göra det måste man fokusera på den unika och individuella insatsen snarare än vem som var bättre än någon annan på samma sak.

Inte heller här kan man påstå att den ena handlingsstrategin är bättre än den andra. Bägge måste respekteras och utnyttjas - fast på rätt sätt vid rätt tillfälle och plats.

Fokus på gemenskapande

Frågan om vem som är inne och vem som är utanför är komplicerad i alla samhällen. Gränssättning ingår i de vertikala handlingsstrategierna. Gränssättningen innebär emellertid också en under- och överordning där de som är inne får makt över de som är ute. Här läggs grunden för de diskriminerande och kränkande beteenden som vi fick höra så mycket om under samtalet. Gränssättandet kan hanteras mer eller mindre bra men strategin i sig leder alltid till någon typ av diskriminering. De horisontella handlingsstrategierna tar en helt annan utgångspunkt.

De horisontella strategierna börjar med konstaterandet att de som är tillsammans är tillsammans. I begynnelsen finns inget inne och inget ute. Alla är ”med”. Ungefär så här hörde vi samtalet i gruppen:

Ofta talar man om mångkunnighet som om det enbart handlade om att vi alla skall bli lika och lära oss utföra samma arbetsmoment för att därigenom kunna byta av varandra.

Vi ser emellertid mångkunnighet främst som en följd av att vi förmår utnyttja det faktum att några är långa, andra är små, vissa är gamla, en del är smarta och somliga är starka.

Vi som är vana att arbeta med mångfald ser det därför som viktigare att få många olika egenskaper och kunnigheter att fungera tillsammans än att vi alla lär oss mer av samma saker.

Mångkunnighet så som deltagarna beskriver den kräver att man gemensamt formar en gemenskap av de som redan är tillsammans. Mångkunnighet i meningen att alla skall lära sig mer av vad de andra redan kan placerar de som kan innanför en gräns och de som inte kan utanför gränsen.

I det första fallet så fokuserar man på handlingar och insatser som stärker och formar en gemenskap hos de som redan deltar. I det andra fallet är det några som är inne som vill ”integrera” de som är utanför. I det första fallet tillämpar man vertikala handlingsstrategier och i det andra horisontella.

Under samtalet gavs många exempel på hur ordet integration medför gränsdragningar som försvårar ett gemenskapande. Det verkar naturligt att tänka sig ett inne och ett ute. De som ser sig som inne förutsätter att de ”andra” som är ute skall integreras i det som redan finns. Man tycks ha svårt att se att man kanske skulle nå ett bättre resultat om man själv medverkade i själva gemenskapandet.

Gemenskapandet och tillämpningen av horisontella handlingsstrategier tycks vara lättare när det är uppenbart redan från början att det inte finns något inne och därmed inte heller något ute. En deltagare berättade t.ex. att han ordnade tillställningar där gästerna fick smaka på och pröva varandras matkultur. Deltagarna var hans vänner och arbetskamrater och kom från jordens alla hörn. Man stod för maten var sin gång. Maten och ätandet formade gemenskapen. Arrangemanget var populärt bland invandrarna men svenskarna stannade hemma och åt vad de var vana vid.

Bristen på förståelse för gemenskapandets betydelse återspeglar sig också i sättet vi organiserar tillvaron för varandra. För de som är ”inne” är det alldeles naturligt att tillämpa de regler och rutiner man själv är van vid och räkna med att de som är ute lär sig dem så småningom. Man tillämpar sina egna regler och rutiner utan tanke på att de kanske känns stötande, främmande och avvisande för de som inte är vana vid dem.

I horisontella handlingsstrategier är det istället naturligt att försöka ordna förhållandena så att alla skall kunna känna sig ”hemma”. Ingen skall behöva vara rädd att ”göra fel” eller ”göra bort sig”. Det är naturligt och rimligt att avstå från att hävda regler och samverkansformer som blir obegripliga eller upplevs avvisande eller kränkande för gästerna. I vertikala handlingsstrategier är det istället önskvärt att man ordnar förhållandena så att de andra lär sig vilka regler som gäller.

I de horisontella handlingsstrategierna försöker man ordna trygghet med varandra. Gemenskapen blir en garant för solidaritet. I de vertikala handlingsstrategierna utnyttjas gemensamma regler, rutiner, bestämmelser, mål etc för samma sak. Vertikala handlingsstrategier stabiliserar samvaron genom att peka på vad som är fel och vad som är rätt och genererar därför rädsla för att ”göra fel”. Horisontella handlingsstrategier stabiliserar samvaron genom att bygga på solidaritet. Man behöver inte vara rädd för man kan alltid räkna med att andra ställer upp och rycker in om man inte hänger med eller klarar av vad man skall.

Fokusering på gemenskapande blir extra viktigt i moderna arbetsformer som pullsystem. Där måste man nämligen gemensamt kunna samtala om och lyfta upp brister i produktionen utan att någon skall behöva känna att man ”gjort fel”. Rädslan att göra fel och rädslan att samtala om vad som inte fungerar blir just i dessa arbetsformer synnerligen improduktiv.

Fokus på att dela med sig

Vertikala handlingsstrategier sätter gränser för att skydda de som är inne mot de som är ute. Det kan gälla olika former av intrång, skyddande av äganderätten till något, rättigheter att använda vissa resurser, tillgången till vissa varor etc. Horisontella handlingsstrategier fokuserar istället på själva utbytet - dvs förmågan och möjligheten att dela med sig.

Detta är en mycket rimlig och respektabel användning av vertikala handlingsstrategier. Många av de gränser som dessa handlingsmönster har etablerat eller etablerar i samspelet människor emellan uppfattas emellertid så naturliga att de inte märks. Istället för att vidga gemenskapen kommer dessa gränser då att blockera de möjligheter som finns för att den skall kunna uppstå.

Gemenskap uppstår enligt deltagarna när man finner något hos de andra som man själv inte har och de andra finner något hos en själv som de inte har. En äkta gemenskap har därför svårt att utvecklas om man upplever sig som alltför lika och inte ser något behov av varandra. En deltagare berättade följande historia:

I början av min tid i Sverige tog jag ofta med mig godis till jobbet. Som jag var van vid hemifrån så delade jag alltid med mig och bjöd till alla andra. För mig var detta naturligt. Så var det också på puben. Man gick alltid laget runt och bjöd varandra.

Jag upptäckte emellertid snart att mina arbetskamrater inte gjorde som jag. De hade också med sig godis. Detta visade de emellertid inte öppet. Godiset hade de gömt i fickan för egen räkning.

Då och då smög de ner handen i påsen, hoppades att det inte skulle prassla och smusslade snabbt in en bit i munnen.

I en situation där alla har tillräckligt av samma sak behöver man inte dela med sig. Varför ge bort något som den andra redan har tillräckligt av? I en situation där man har något som de andra inte har och som de skulle glädjas åt att få ta del av så är det å andra sidan naturligt att dela med sig. I horisontella handlingsstrategier blir "bjudandet" en förutsättning för en bra samvaro.

Bjudandet är ett tecken på uppskattning och en väg till ett ökat förtroende. Bjudandet visar att man kommer att dela med sig om det behövs. Eftersom man kan lita på att andra delar med sig så behöver man inte heller samla på sig sådant man inte själv omedelbart behöver. Man kan då lättare engagera sig i vad man har för händer och behöver inte lägga så mycket energi på att bevaka sina revir.

Fokus på oberoende och autonomi

Vertikala handlingsstrategier är inriktade på att skapa stabilitet genom en i systemet inbyggd feedback. Denna består av lagar, regler, riktlinjer, mål, rutiner och förordningar. För att få tillgång till systemets belöningar och undvika dess sanktioner måste man följa dessa. Poängen med dessa är att de uppfattas vara något som ligger utanför människan. De kan visserligen tolkas men deras essens kan inte ändras av en enskild människa.

Att vi hänför dessa till de vertikala handlingsstrategierna beror på att de fastställs genom överenskommelser som går över huvudet på den enskilda människan. I vår representativa demokrati kan således en majoritet bestämma över förhållanden som kommer att gälla för alla, dvs också för minoriteten. I princip kan nästan allt bestämmas på detta sätt. Häromdagen berättades i radio om en utredning där man på fullt allvar föreslog ett förbud för vårdpersonal att röka - även privat - med motiveringen att alla i vården borde vara goda föredömen.

På samma sätt blir anställda i olika företag och verksamheter bundna av sina företagsledningars överenskommelser och kontrakt. Detta leder till att man även inom arbetslivets sfär anser sig ha rätt att reglera även till synes privata förhållanden, t.ex. vem man får vara gift med, vilken korrespondens man får föra på företagets dator, vad man får uttala sig om i massmedia, vilken klädsel man måste ha och hur man får utöva sin religiösa tro.

De vertikala handlingsstrategierna kännetecknas således av att man binder upp varandra genom överordnade beslut och riktlinjer som alla sedan är tvungna att följa. Även när man skulle kunna ha frihet att ordna förhållandena som man själv vill efter vars och ens behov så verkar denna typ av handlingsstrategier tillämpas. Man binder upp varandra för att skapa trygghet med varandra.

Horisontella handlingstrategier bygger istället på att samverka regleras genom den tillit och det förtroende man känner för varandra.

Genom att förstå vad som krävs i den verksamhet i vilken man deltar och att man vet att var och en vet vad som måste göras kan man lita på att verksamheten fungerar.

Tendensen att försöka skapa trygghet och stabilitet genom att binda upp och låsa varandra blir ett stort problem i ett arbetsliv som måste vara flexibelt. Den är också destruktiv för produktionssystem som bygger på pull. I dessa är nämligen flyt ett viktigt begrepp. En överdriven användning av vertikala handlingsstrategier motverkar uppkomsten av flyt. Flyt kan inte uppstå genom planering, organisering och regler. I ett seglar- eller ett fotbollslag kan var och en visserligen ha en bestämd uppgift. Man kan samspele efter ett visst system och man kan ha en gemensam taktik. Det är emellertid inte denna samordning som leder till flyt. Flyt uppstår istället när var och en går utöver vad som är förutbestämt. Flyt uppstår när var och en känner sig fri att ingripa där det behövs och också gör det.

Vi är invanda med vertikala stabiliseringssystem men fokus i det moderna arbetslivet måste istället allt mer läggas på de horisontella möjligheterna. Istället för att som nu ägna mycket tid och energi åt analyser och samtal om hur man på bästa sätt kan "få människor att", dvs åstadkomma anpassning, styrning och tvång borde man enligt deltagarna flytta fokus och istället samtala om hur man kan skapa så stor obundenhet och så stor frihet som möjligt men ändå bibehålla stabilitet och styrning.

En sådan inställning har också andra fördelar. Först om vi ser andra som fria att handla som de vill så kan vi få reda på hur de utnyttjar sin frihet. Vi kan då upptäcka att de är mer solidariska än vi trott och att vi faktiskt kan lita på dem. Under tvång kan vi aldrig veta varför de gör som de gör.

Disciplin har sedan länge varit en av grundstenarna i industrisamhället. Disciplin i den vertikala form vi vant oss vid i detta samhälle blir improduktiv i vårt moderna samhälle. I dagens samhälle är det de horisontella regleringsmekanismerna som måste förstärkas.

Fokus på delad kunskap

I ett av samtalen påpekades att man i allmänna diskussioner om bristande etik och moral ofta fokuserar på fel personer. Det talas således ofta om de som missbrukar trygghetssystemen och inte är lojala mot de vertikala överenskommelserna. Man tänker sällan på att sådana system nästan alltid gynnar de som kan konstruera dem. Genom att de formar systemen blir de ”insiders” som har mycket större möjligheter att missbruka systemen än de som bara tvingas leva efter dem.

En sådan diskussion följer den vertikala linjen. En helt annan diskussion skulle kunna följa den horisontella linjen. Man skulle t.ex. kunna ifrågasätta varför vissa personer genom sina beslut och åtgärder tillåts misshushålla med den kompetens och kunnighet som faktiskt finns. Även när det gäller kunskap finns det således en vertikal och en horisontell handlingsstrategi.

”Kunskap är makt” är inte ett oskyldigt uttryck påhittat av någon skolfux för att få eleverna att vara flitiga. Det är ett uttryck för att den välutbildade eliten i ett samhälle eller företag är värda makt genom att få tolkningsföreträde och positioner för detta. Det är också ett uttryck för att detta tolkningsföreträde får användas för att definiera vad som är bra kunskap, vilka som är berättigade till den och hur den skall erhållas.

I de moderna arbetsformer som växt fram och som bygger på ”flyt” har man utvecklat helt andra handlingsstrategier. Där är det nödvändigt att dela med sig av sin kunskap. Produktionssättet fungerar inte om någon håller kunskapen för sig själv eller använder den som ett maktinstrument. Medan vertikala handlingsstrategier syftar till att legitimera viss kunskap och kritisera annan så syftar horisontella handlingsstrategier till att kunskap skall kunna delas och värderas av så många som möjligt.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Diskussion

Svenska arbetsorganisationer har förändrats radikalt under de senaste tio åren. De präglas enligt Lena Abrahamsson (2000) av en helt ny typ av integrering, långtgående decentralisering och en stor individualisering. Denna förändring har gjorts möjlig genom att man också introducerat en typ av styrprincip som vi kallar pull. Denna skiljer sig kraftigt från den man tidigare använt och som vi kallar push.

Den viktigaste skillnaden mellan de två principerna är att pull introducerar en större horisontell lojalitet. Den kräver ett engagemang i arbetets resultat, i senare led i produktionskedjan och i kundens tillfredsställelse. Push bygger nästan helt och hållet på en vertikal lojalitet och hörsamhet mot överordnade planer, regler, direktiv etc.

Denna förändring av arbetsorganisationen har i mångt och mycket överensstämmt med arbetarrörelsens ambitioner under de senaste decennierna. Den förutsätter ökad självstyrning, större möjligheter till ansvarstagande, större autonomi. Man har även brutit den skarpa gräns som funnits mellan arbetare och tjänstemän. Även s.k. kollektivanställdas tankeförmåga, erfarenheter och kunskaper uppfattas i dessa nya arbetsformer vara ett stort bidrag till det gemensamma arbetet.

Ett annat mål med det goda arbetet var att medarbetaren skulle ses som en mer fullvärdig partner i det gemensamma företagandet än denne varit tidigare. Medarbetaren, och därmed också de fackliga representanterna, borde enligt fackföreningsrörelsens uppfattning ges en kraftigare röst när det gäller gemensamma angelägenheter. Arbetsgivare och ledning borde inte ha ett ensidigt tolkningsföreträde när det gäller gemensamma verksamhetsproblem och deras lösning. I detta avseende har fackföreningarna fått rätt i och med införandet av de nya arbetsorganisationerna.

Även om man således till det yttre, och i olika deklamationer, fullföljt de intentioner som en gång formulerades i ”det goda arbetet” så har ändå inte situationen alltid förändrats till det bättre för medarbetarna. Man har fortfarande svårt att få gehör för åsikter och synpunkter kring verksamheten som är av stor betydelse både för verksamhetens lönsamhet, produktivitet och medarbetarnas hälsa. Många viktiga resonemang avfärdas ofta med att ”ekonomin kräver”, ”produktionen kräver” eller ”kunderna kräver” trots att både fack och medarbetare i dessa fall anser att det är just deras omsorg om ekonomin, produktionen och kunderna som ligger bakom de propåer man gör.

Ett problem med de nya arbetsorganisationerna, som också Lena Abrahamsson påpekar, är att de enbart är yttre strukturella förändringar. De påverkar sällan det inre arbetet. Ett skäl till detta kan vara att insikten om kommunikationens betydelse inte följt med i utvecklingen. En pushfilosofi bygger nämligen på en vertikal ordergivning och kommunikation medan en pullfilosofi förutsätter att man kompletterar denna också med andra mer horisontella kommunikationsformer. Man talar till och med i forskningen om behovet av att i samband med sådana förändringar transformera kommunikationen. Först då anser man att det går att skapa de ansvarsfulla arbetsplatser och den horisontella lojalitet som krävs (Deetz 1995).

Vi har därför i denna studie främst tagit fasta på kommunikationens natur. Vi har, liksom många forskare (Horst 1999) funnit att det tycks finnas två artskilda kommunikativa strategier. Den ena är välkänd och används inom ramen för de traditionella pushfilosofierna. Den andra är mindre känd och förekommer i verksamheter som framgångsrikt lyckats implementera pullfilosofier.

Mångfalden ser annorlunda ut

Mångfaldens problem och möjligheter yttrar sig olika i olika typer av verksamheter och grupper, för människor med olika bakgrund och

erfarenheter och i olika situationer. Varje kombination är unik och skapar sina unika uttryck. De mångfaldsproblem som uppstod i det traditionella industrisamhället var sannolikt annorlunda än de som nu uppkommer och skall lösas inom ramen för de nya arbetsorganisatoriska förutsättningarna. Denna studie bygger på antagandet att många av de problem som man klagat över i dagens verksamheter, t.ex. diskriminering och kränkande särbehandling, har sin grund i kommunikationsproblem som i sin tur är nära knutna till en utbredd oförmåga att hantera just den nya mångfald som visar sig i dagens arbetsliv.

Vi har i denna studie utgått från observationen att de nya mångfaldsproblemen hårdare drabbat de som är direkt engagerade i verksamheten än deras chefer och ledningar (Gallardo 2000). Lednings- och chefsinsatser har i hög grad kunnat hålla fast vid kommunikativa former som hör till traditionella pushfilosofier medan man i verksamheten allt mer tvingats att utveckla kommunikativa former som stödjer pullfilosofier.

Denna skillnad mellan kommunikationen i verksamheten och kommunikationen om verksamheten med dess ansvariga chefer och ledning skapar problem både i produktionen, hos den enskilda medarbetaren och för de fackliga ombuden. De insatser, analyser och beslut som ledning och chefer gör och som blir följden av en sådan otillräcklig kommunikation kan försvåra arbetet och snarare motverka en bättre lönsamhet än att stödja den. Beslut rörande verksamhetens framtid blir mindre välgrundade och resonemangen blir ofta orealistiska eftersom de bygger på felaktiga förutsättningar och saknar förankring hos de som berörs.

Av dessa skäl har de som medverkat i utforskandet ansett det viktigt att det skapas en situation där man får större respekt för sina åsikter, blir lyssnad på och blir betraktad som en trovärdig partner även i frågor som rör verksamhetens drift och framtid. Denna fråga har, genom införandet av de nya arbetsorganisationerna, ett nära samband med mångfaldens potential.

Den nya mångfalden

Ordet diskriminering har för många människor en negativ klang. Diskriminering associeras till att någon är utestängd och på ett kränkande sätt särbehandlad. Detta är emellertid en alltför begränsad tolkning av ordet.

Diskriminering betyder egentligen att särskilja något från något annat. När man provar viner och samtalar om smaken och sätter ord på hur det luktar, smakar och ser ut, t.ex. att det är ljust, friskt, spetsigt med en svag jorddoft, så medför detta att man ökar sin diskrimineringsförmåga. De ord man sätter på vinets karaktär skapar något som inom forskningen kallas en taxonomi. Utan denna taxonomi, som alla vinkännare är bekanta med, och därtill hörande diskrimineringsförmåga hos vinprovaren skulle det vara svårt att skilja på vinerna. Ju bättre taxonomi och ju skickligare vinprovare desto större mångfald kan upptäckas.

Även i de gamla traditionella arbetsorganisationerna hanterade man mångfald. Den mångfald som där var relevant byggde på behovet att ”bemanna” organisationer. Vi har därför taxonomier med vilka det är möjligt att särskilja olika yrken och befattningar, lönenivåer och ansvarsområden. Många av dessa används fortfarande även om de i de nya arbetsorganisationerna alltmer börjar förlora i betydelse. Det finns således fortfarande tjänstemän och kollektivanställda som kategoriseras i olika fackförbund och har olika avtal trots att arbetsuppgifterna numera är mycket lika.

I de traditionella arbetsorganisationerna var uppdelningar som t.ex. svarvare, fräsare, truckförare, materialhanterare, montör och instruktör viktiga. Mångkunnighet innebar att man utöver sitt eget yrke också kunde ”samma sak” som någon annan. Pushfilosofin återspeglades tydligt i taxonomin. Den delade upp arbetet i de som ”tänkte” och de som verkställde vad som var ”tänkt”.

I detta organisatoriska perspektiv spelade det ingen roll vem som stod vid bandet och vem som var tidsstudieman. Vad som skulle utföras var väl preciserat i befattningsbeskrivningar och kompetensnormer. Det var ganska likgiltigt vilken person som utförde dem bara denne kunde jobbet. Annat var det förstås när man kommer upp i de högre ledningsnivåerna. Där blev det mer viktigt att man ”tänkte lika” och att man hade en bra ”personkemi”. På dessa nivåer frodades därför konformitet och likriktning.

I den omvandling av arbetsorganisationerna som nu skett förändras hela denna grund. Ett viktigt mål för de första förändringsinsatserna var just att bryta befattningsstrukturen. Man ville att ansvarsområdet skulle bli gemensamt, t.ex. för de som arbetade i en flödesgrupp. De som arbetade i verksamheten skulle inte bara begränsa sig till att förstå sin speciella insats. De måste greppa hela produktionsprocessen.

Det faktum att det nu krävs av dem att de skall lösa problem tillsammans synliggör alla de olikheter som i den gamla arbetsorganisationen var ointressanta. Man utvecklar efter hand en kollektiv kompetens. Detta gör det svårare att ”ta sig in” i gruppen. Om man skall förstå verksamheten och vad som krävs av en behöver man en annan och en mer utförlig beskrivning av vad de andra gör än vad den traditionella taxonomin kan erbjuda. Den nye medarbetaren möter en ny mångfald.

Genom de förändringar som gjorts i arbetsorganisationen, och i den filosofi som styr den, har således begreppet mångfald fått en annan betydelse. En av våra deltagare uttryckte det så att ”man skall inte tro att man får mångfald bara genom att blanda en svensk, en kines, en dansk och en tysk”. Var man är född är ointressant. Den nya mångfalden kräver istället en taxonomi som tar hänsyn till vilket tankearbete som krävs och vilken unik erfarenhet och kunnighet som var och en i arbetslaget besitter vid sidan av det rena yrkeskunnandet.

Mångfald var i den fysiska produktionen viktig för att klara olika manuella uppgifter och sysslor. När även tankearbete inkluderas i

uppgiften får mångfald en helt ny potential. Mångfald innebär i detta fall att tankearbetet effektiviseras. Lärandet och kreativiteten ökar. Verksamheten får större anpassningsförmåga och flexibilitet.

I den gamla arbetsorganisationen styrdes verksamheten genom planer. I den nya arbetsorganisationen så är planerna bara ett hjälpmedel. Resultatet blir i första hand till genom de deltagandes förståelse av verksamheten och deras förmåga till improvisation och kreativ problemlösning. Även om man följer rutiner och praxis så förändras denna från gång till gång och från problem till problem.

I den gamla arbetsorganisationen så beskrev således planen i stora drag vad som hände. Vad som händer inom ramen för den nya arbetsorganisationen blir omöjligt att förstå enbart utifrån sådana redovisnings- och nyckeldata. En fördjupad förståelse av vad som händer kan bara fås genom en fördjupad kommunikation. En ledning som bryter kommunikationen med de som bedriver verksamheten är därför helt ”blind”.

Vår poäng är att det inte i första hand handlar om hur man kommunicerar. Det är inte en ny kommunikationsteknik det handlar om. Vi har valt ordet strategi eftersom det är fråga om att söka sig fram till en mer djupgående kunskap om den verksamhet man ingår i och ansvarar för än man hade tidigare. Vissa strategier duger för detta. Andra gör det inte.

En faktor som styr denna förståelse är vilken taxonomi och vilket begreppssystem man bygger upp. Först om man utvecklar språket så kan man också göra reda för den nya mångfalden. Först då kan diskrimineringsförmågan förbättras och i sin tur medföra att man bättre än nu kan förstå och samtala om mångfaldens potential. För att utveckla språket krävs samtal med de som är berörda. I denna process växer den nya kommunikationen fram.

Gehör och diskurs

Den studie som vi gjort visar avgörande skillnader mellan olika kommunikationsstrategier. En typ medför en djupare förståelse för verksamheten och stödjer utnyttjandet av den nya mångfaldens potential. En annan bara bekräftar vad man redan vet och motverkar därmed möjligheterna till ökad effektivitet och lönsamhet.

Man kan höra skillnaden på dessa och uppfatta att man är inne i en olämplig samtalsform. När detta händer blir man emellertid ställd. Man kommer inte till tals. Man får inte gehör. Först när de andra inte avvisar kommunikationen genom att distansera sig från den så kan man komma någon vart.

Begreppet diskurs betyder att tillsammans dryfta ett ämne. Diskurs är i princip ett samtal men behöver inte vara muntligt. Diskurser kan också föras via brev, i tidningsartiklar, på webbsidor etc. Det utbyte som sker av information i ett företag om budgetläget, order, strategiska frågor, planer etc kan också kallas diskurser. Skillnaden mellan diskurs och ren informationsgivning ligger i att diskursen involverar flera personer. Diskursen visar hur man i allmänhet pratar om en fråga, t.ex. i en verksamhet.

Vår uppfattning är att verkligheten formas genom de diskurser som förs. Den diskurs som man för tillfället deltar i styr också innebörden i de ord man använder och de tankar man tänker. Diskursen påverkar således starkt den verklighetsuppfattning man för tillfället har. Det pågår ofta flera diskurser samtidigt och det kan vara svårt att följa och delta i alla på en gång.

När man byter diskurs så kan verklighetsuppfattningen ändras. Man kan säga och mena en sak i ett samtal och hamna i situationen att man säger och menar en helt annan sak i ett annat samtal. Missförstånd och oförståelse uppstår om vi i vår kommunikation med andra inte är inne i samma diskurs.

Diskurser formas av flera personer. Diskurser kan aldrig vara ensidiga. Diskurser fångar in människor. De skapar ofta en mental magisk cirkel som begränsar kommunikationen. Det finns således sådant som inte kan sägas därför att man inte skulle bli förstådd eller som den man talar med inte tar upp eller vill lyssna på. Här grundas uppfattningen att man inte kommer till tals eller att man inte får gehör. Diskursen skapar således en sorts inlåsnings-effekt genom att man tvingas samtala efter de regler och former som bestäms i och genom samtalet.

En viktig princip i kommunikationen är sk turtagning. Man förväntar sig i en kommunikation att andra ger gensvar på vad man säger och ”ställer upp” på den diskurs man vill föra. I jämställda relationer brukar därför ingen ensidigt dominera diskursen. Alla kan växla fokus för samtalet. I en jämställd dialog upprätthålls denna rättighet av alla som deltar. Man kräver av varandra att man svarar på tilltal och respekterar de inlägg som görs. Samtalet blir levande genom att man medverkar till att forma nya diskurser och avsluta de gamla.

I en jämställd kommunikation söker man således aktivt undvika in- och utlåsnings-effekter. Vid sidan av rent moraliska hänsyn så finns det goda praktiska grunder för detta eftersom erfarenheten är att man då kommer fram till en bättre belysning av en fråga, undviker cirkelresonemang och formar bättre beslut.

Beroende- och maktförhållanden bryter denna grundläggande princip. Den som är i överläge kan ensidigt bestämma diskursens karaktär genom att aktivt dra sig ur den och utesluta andra från samtalet. Detta kan ske genom att ignorera tilltal, byta ämne eller helt enkelt åsidosätta eller nedvärdera den andre. Det kan också ske genom att fysiskt utesluta vissa personer och förhindra att de ges tillfälle att kommunicera med andra än dem makthavaren bestämmer att de får kommunicera med. Det kan också ske genom hot och skrämelse.

Särskilt problematisk blir denna strategi för de som utesluts eller blockeras när det man skulle behöva kommunicera om berör den verksamhet man gemensamt verkar i och är beroende av.

Att bryta den magiska cirkeln

Vi har i resultatdelen beskrivit hur man som erfaren industriarbetare skiljer mellan diskurser som befrämjar likformighet och konformitet och diskurser som öppnar upp för, och möjliggör, att man kan dra nytta av mångfaldens potential. De som bidrar till att vidmakthålla diskurser av det första slaget strävar att vrida klockan tillbaka och motverkar att verksamheten blir lönsam och produktiv.

De som vidmakthåller gamla diskurser ser bara den ”gamla” potentialen. Diskursen gör det omöjligt för dem att förstå att det också finns andra potentialer och andra intressen man måste ta hänsyn till än de som de själva för tillfället uppfattar. De lever i en illusion av att veta bättre än de andra de talar med/till. Därför hjälper det inte att försöka påvisa att de har fel eller att det inte är som de tror. Sådana försök gör bara att de bryter kommunikationen och byter diskurs.

Vad som behöver brytas är själva samtalsstrategin så att det blir möjligt att samtala om det som behöver samtalas om, och inte något annat. Samtalet måste återföras till den konkreta situation som måste behandlas och inte till abstrakta principer. Samtalet måste utgå ifrån en jämställd turtagning, dvs att man har rätt att bli tillfrågad och har rätt att få svar. Samtalet måste utgå från att man som medarbetare i en modern arbetsorganisation kan kräva respekt för att man är en legitim intressent i de frågor som skall avhandlas och att man därför har rätt att bli hörd och tagen på allvar.

Resultatet från våra fokusgrupper visar att det i sådana samtal skulle vara möjligt att peka på hur den diskurs som motparten för motverkar möjligheterna för denne att se mångfaldens potential. Resultatet visar också på alternativ, dvs att det skulle vara möjligt att byta diskurs så att de potentialer man vill utnyttja blir synliga. Det är rimligt att tro att man som engagerad medarbetare bör undvika att delta i de diskurser som motverkar ett gott resultat och istället sträva efter att starta och föra vidare de senare.

För att synliggöra detta skall vi här koppla de kommunikationsstrategier vi presenterat i resultatkapitlet till frågan om hur man kan bryta den magiska cirkeln. Vi utgår från att det som förenar parterna är omsorgen om en god, lönsam, produktiv och hälsosam verksamhet.

1. Språket formas i kommunikationen

Att kräva att man kan språka på ett sätt som de som är ”inne” accepterar skapar utestängning och motverkar möjligheterna att utnyttja mångfaldens potential, vilket ”språk” det än handlar om. En bättre strategi är att utnyttja alla tänkbara medel för att skapa en kommunikation. Därmed utvecklas språket efter det man skall förstå och förmedla.

2. Tankearbetets mångfald hänger samman med originalitet

Själva poängen med mångfald i ett gemensamt tankearbete är att få stimulans genom och ta intryck av varandras unika sätt att resonera. Olika försök att skapa konformitet eller att jämföra insatser leder till att man utestänger originaliteten. I industrisamhället fanns befattningar till vilka man rekryterade lämpliga människor. Den som inte passade in i detta mönster hade ingen plats. Ofta fick man höra ”Vad skall den stackarn göra här?” Inom den nya typen av arbetsorganisation utnyttjar man alla resurser som man har tillgång till. Frågan kommer då istället att lyda ”Hur kan han bäst berika oss och hjälpa till här?” Att utnyttja mångfaldens potential är därför att uppfatta det originella snarare än det som är ”likadant” som det man redan har.

3. Tankearbete kräver samarbete och inte konkurrens

Konkurrens bygger på jämförelse av fysiska prestationer och den ”pacing” som uppstår genom att man ”ligger bakom” den som leder loppet. Konkurrens effekten bygger på en hämning där man utför samma yttre rörelser bättre eller snabbare än någon annan. Tankearbete följer inte samma

grundprinciper. Tankar kan inte styras på samma sätt som fysiska rörelser. Tankearbete stimuleras och utvecklas genom mötet med olikheter och annorlunda perspektiv än ens eget. Alla försök att få andra att tänka som man själv gör innebär därför att man bryter kommunikationen. Sådana försök medför att man blir utestängd från de andras värld och stänger dem ute från ens egen. Vill man utnyttja mångfaldens potential skall man således undvika konkurrens och sträva mot samarbete.

4. Moderna verksamheter styrs genom gemenskapande.

Alla push-system stabiliseras genom så kallad feedback. En viktig feedback för att få människor att handla i enlighet med givna planer, normer, direktiv, befallningar etc är att introducera skuld och skam när man överträder de normer som är uppsatta. På detta sätt kan man styra fysiska handlingar men man kan inte påverka tänkandet. Skuld och skam motverkar en öppen kommunikation och medverkar till hemlighetsmakeri och bristande transparens.

Inom en modern arbetsorganisation förväntas man i första hand påverka varandra genom den diskurs man engagerar sig i. Om man agerar så att människor innesluts i diskursen, så att de vågar berätta något eller vågar ta upp olika ämnen och erfarenheter, så underlättas denna, för verksamheten nödvändiga, möjlighet till stabilisering och styrning.

5. Sambruk av resurser

I en traditionell industriverksamhet är arbetet uppdelat så att var och en har sin arbetsplats och sina resurser. De nya arbetsorganisatoriska principerna har införts just för att detta var en oekonomisk och slösaktig strategi. I den gamla typen av organisation tvingades man bygga upp reserver hos var och en som låg i träda och inte var produktiva.

De nya arbetsorganisatoriska principerna förutsätter därför sambruk. Man skall undvika att samla på ”reserver” som blir improduktiva. Detta betyder att skapande av revir och skydd av ”sina resurser” är destruktivt. Den nya filosofin förutsätter att man i mycket högre grad än förr är villig att dela med sig av de resurser man har till andra när de behöver dem. Arbetsorganisationen bygger således på en horisontell lojalitet med sociala kontrakt där man kan lita på att andra ”ställer upp” med sina resurser om det behövs. Ett alltför ”egoistiskt” och ”girigt” tänkande saboterar arbetet.

Horisontella lojaliteter är erfarenhetsmässigt starkare än vertikala. En horisontell lojalitetsprincip fungerar också bättre i en föränderlig värld än principen att man skall lita till ett vertikalt system som kan bli föråldrat. Därför är också de nya arbetsorganisationerna kraftfullare och stabilare än de gamla.

6. Pullsystem bygger på frihet och frivillighet

Poängen med att använda sig av vertikala sanktioner är att hindra människor att agera på ett visst sätt. Man skapar konformitet och likriktning. Poängen med horisontella lojaliteter är att man inom de sociala kontrakt som byggs upp gör det möjligt att på ett helt annat sätt utnyttja den nya mångfaldens potential och människors originalitet. Förutsättningen för att en sådan ordning skall fungera är att man kan vidmakthålla och ständigt omförhandla dessa sociala kontrakt.

I en traditionell arbetsorganisation används organisatoriska gränser för att motverka rörlighet och ”få människor att”. Dessa gränser döljer hur det horisontella kontrakten egentligen ser ut. Man kan därför råka ut för obehagliga överraskningar den dag gränserna inte kan vidmakthållas. Genom att istället se till att människors handlingsutrymme vidgas och

ge dem möjlighet att fritt och frivilligt ansluta sig till olika grupper och verksamheter så synliggörs de horisontella sociala kontrakten. Man kan då lättare upptäcka personer som är på väg att lämna verksamheten och också om alltför få är beredda att ansluta sig till den.

Fritt och frivilligt blir därför en förutsättning för att löpande reglera verksamhetens gränser efter de förhållanden som råder medan den gränssättning som tidigare användes skapade inflexibla järnburar där människor kände sig diskriminerade.

7. Kunskap är inte makt

För att styra och utföra fysiskt arbete krävs information. För att få inflytande i ett arbetsliv där tankearbete dominerar krävs kommunikation och kunskap. I den gamla arbetsorganisationen var det naturligt att kunskapen skiktades vertikalt. I den nya är detta en omöjlighet. Därför blir det opraktiskt att hemlighålla kunskap och information. Kunskap som bara ägs av några få kan inte användas i kommunikationen eftersom diskurserna blir obegripliga för de som inte har tillgång till den.

Försök att utnyttja och leva på andras okunnighet leder till misstroende och att det sociala kontraktet bryts. Därmed bryts också diskursen och mångfaldens potential går förlo-rad. Erfarenheten från moderna arbetsorganisationer visar dessutom att samma principer som gör det möjligt att utnyttja mångfaldens potential också underlättar lärande och personlig utveckling hos de inblandade. Därför medför ett ensidigt hemlighållande av information och kunskap att man själv blir dummare.

Referenser

- Abrahamsson L (2000): Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Boréa Bokförlag
- Deetz S (1995): Transforming communication, transforming business: Building Responsive and responsible workplaces. New Jersey: Hampton Press
- Gallardo G(2000): Personlig kommunikation
- Hart H (1999): Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I Nilsson T (red): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL - varför? Degerfors: Försvarsmakten och Samarbetsdynamik
- Kreuger RA (1994): Focus groups. A practical guide for applied research. Thousand Oaks: Sage publications.
- Morgan DL (1988): Focus groups as qualitative research. Newberry Park: Sage publications.
- Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand SE (1999): Om ledarskap i näringslivet. I Arbetslivsdelegationens slutbetänkande. SOU 1999:69
- Sørhaug T (1996): Om ledelse - Makt og tillit i moderne organisering. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wennberg BÅ (1999). En lokal facklig företrädarens syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Abonnemangsrapport 76. Onsala: Samarbetsdynamik.

Wennberg BÅ, Hane M (1998). Focus groups. Både en arbetsform och en metod för datainsamling i ett utforskande partnerskap.

Abonnemangsrapport 64. Onsala: Samarbetsdynamik.

Wennberg BÅ, Hane M (1999). Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser. Abonnemangsrapport 75.

Onsala: Samarbetsdynamik.

Wennberg BÅ, Hane M (2000). Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metoder på vetenskaplig grund. Abonnemangsrapport 78. Onsala: Samarbetsdynamik.

Widell G (1999): Från fångar och vaktare till människor. Ett projekt inom forskningsprogrammet ”Typ människa - dekonstruktion och utveckling av (stereo)typifieringar i organiserande. Ansökan till RALF 99 0140.

