

Ett projekt för att bryta de triviala resonemangen om framtidens arbetsliv

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Bakgrund

"Framtidens Arbetsliv" är en rapport som tagits fram på uppdrag av IF Metall, Teknikföretagen, Swerea, IVF:s intressentförening och Vinnova. Syftet har varit att öka konkurrenskraften och erbjuda stimulans och idéer inför framtiden genom att beskriva hur "några av de bästa företagen i Sverige" utvecklar industriarbetet.

Vi och Lars Bentell har i en kommentar till denna skrift påpekat att den utgår från ett orealistiskt antagande om värderingarna hos framtidens svenska medarbetare. Svenska medborgare ser på "arbetet" och dess krav på ett annat sätt än man gör i många andra länder.

Rapporten "Framtidens Arbetsliv" beskriver visserligen hur man hoppas att Sverige "tekniskt" skall kunna höja konkurrenskraften men tar man utgångspunkt från Ingelhart och Welzels diagram över värdestrukturen så är det orealistisk att dessa ambitioner kan förändras om man inte radikalt ändrar den existerande organisationskulturen.

Diagrammet visar att det finns en bristande koherens mellan så som medarbetare på en arbetsplats, vill och måste bli bemötta i Sverige och så som dagens organisationskultur fungerar. Denna bristande koherens öppnar möjligheter för utflyttning av företag och för tjänstekonkurrens utifrån.

Vi som bor i Sverige har gemensamt anledning att arbeta för att bevara arbetsplatser och utvecklingsresurser i Sverige. Vi skulle alla få stora nackdelar av att arbetsplatser och utvecklingsresurser flyttar utomlands som en följd av att det i andra länder och kulturer inte ställs lika stora krav på arbetsorganisation och förmåner som här.

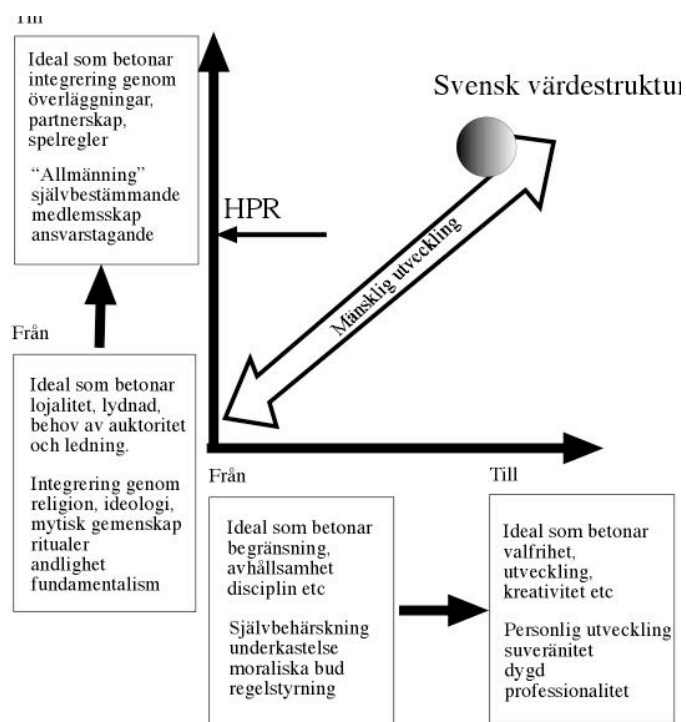
Många hävdar att svenskar är "bortskämda". En lösning på problemet skulle enligt dem kunna vara att vi ändrade våra attityder och minskade våra krav. Vi hävdar emellertid motsatsen – nämligen att den värdestruktur som framgår av Ingelhart och Welzels diagram, och som är en del av vårt kulturella arv, innebär en stor potential om vi förstår att rätt utnyttja den. Men

det går inte av sig självt. Det är tvärtom så att den kan bli till stor nackdel för oss om vi inte ser upp. I denna text vill vi presentera vad vi ser som en möjlighet att starta ett sådant arbete.

Individualisering och individuation

De två axlarna i Ingelhart och Welzels diagram representerar två olika processer. Den ena beskriver en strävan till frigörelse – individualiseringsprocessen. Denna innebär att människan allt mer vill se sig som särskild och fri från yttre begränsningar. Man vill ta eget ansvar och själv bestämma över sitt öde.

Frigörelseprocessen skapar ett dilemma. Man riskerar att bli allt mer isolerad och ensam och därmed otrygg. För att kompensera detta måste man utveckla en förmåga att ingå i och skapa gemenskaper där man kan känna sig trygg med och lita på varandra. Denna process – individuationsprocessen – skapar allt mer komplexa samhällsförhållanden och flyttar värderingarna uppåt längs den vertikala axeln.



Värderingarna har kunnat noteras genom att individer i de olika länderna svarat på frågor om hur de ställer sig till olika påståenden. Svaren på frågorna indikerar inte hur de tycker att det är utan anger ett ideal.

Svaren på frågorna illustrerar således att individerna värde-rar en viss självbild mer än någon annan möjlig självbild både i den horisontella och den vertikala skalan.

Att axlarna är ritade som pilar innebär att ju högre upp och

ju längre till höger man flyttar sig desto mer komplext och därmed svår-fångat är idealet. När man närmar sig origo reduceras denna komplexitet och lösningarna är enklare och därmed lättare att acceptera. Vi kommer i denna text att huvudsakligen uppehålla oss vid den vertikala axeln eftersom den svarar mot olika arbetsorganisatoriska insatser.

Grunden för den vertikala axeln i diagrammet

Ingelhart och Welzel och andra uttolkare av diagrammet menar att placeringen av en kultur i diagrammet har samband med olika samhällsförhållanden. I en fattig kultur där kampen för överlevnad är stor tvingas man till samarbetsformer som inte ger utrymme för stor komplexitet och närmar sig därför origo. I en rik kultur där man kan tillfredsställa fler behov kan komplexiteten vara större.

Denna tolkning av diagrammet kan visserligen ifrågasättas men man verkar numera vara enig om att förflyttningen längs den horisontella axeln har med livets natur att göra. Den är en konsekvens av den diversifiering och specialisering som är ett kännetecken för livet som sådant. Med denna diversifiering följer ett ökande behov av integrering och samverkan. Komplexiteten tvingas fram genom livet självt. Numera anser man att denna integrering inte är en konsekvens av en statisk lagbundenhet utan uppstår genom *självorganisation*.

Inom våra mänskliga samhällen verkar denna självorganisation uppstå genom att det bland de människor som är berörda finns förväntningar och fordringar på varandra som både indirekt och direkt klargör hur man inom den aktuella kulturen värderar vad som görs och vad som händer.

Behovet av gemenskap gör att varje enskild individ måste ta hänsyn till vad hon tror att andra kommer att göra när hon gör som hon gör. Detta är en synnerligen komplex tankeoperation som blir svårare att genomföra ju längre tidshorisont och ju större gemenskaper man måste ta hänsyn till.

Språk, samtal och kultur är då kraftfulla hjälpmedel som just människan lärt sig använda. Kulturen erbjuder oss berättelser av olika slag som illustrerar vad som kan hända och vilka krav och förväntningar som finns utan-

för den trängre kretsen. Genom att de bekräftas av det sociala samspelet lagras huvuddragen i dessa principer i våra hjärnor. De blir en del av oss själva. När vi en gång lärt oss känna till och tränat in olika grundberättelser så kan förväntningar och krav snabbt "väckas till liv" i olika sociala situationer.

Induktion och resonans är två begrepp som förklarar hur berättelser, yttre händelser och samtal väcker förväntningar och krav på varandra och därmed påverkar vårt beteende.

Induktion innebär att berättelser, språkbruk och uttalanden i en kultur *genererar* de tankemönster som beskriver de förväntningar och krav som är relevanta för den situation i vilken individen befinner sig i.

Ledningen i ett företag kan exempelvis i texter och olika uttalanden tilltala sina medarbetare på ett sätt som är vanligt när man talar till olydiga och okunniga barn. I en sådan kultur blir det då för individen naturligt ge ett gensvar som man känner till från liknande situationer i barndomen där man tilltalats på liknande sätt. Vad som händer är att man i situationen "ser" sig själv som ett olydigt – och kanske missförstått – barn.

Resonans innebär att man "känner igen" och lever sig in i berättelser och beskrivningar. Man "tar över" roller och förväntningar från dessa i de situationer man själv möter. Ledningens ageranden och de berättelser man hör om dem och andra kan exempelvis används som "skript" för hur man själv kan och skall agera. Inte för att man tycker att det är lämpligt och gör medvetna val utan för att det är "så man gör".

Det finns således enligt många författare en "flykt från friheten", det vill säga att ta ansvar för sina val. Man kan exempelvis försvara sig mot att själv ta ställning genom att hänvisa till, och få accept för, att man kände sig tvingad att handla på ett visst sätt eftersom man annars skulle svika sina kolleger. Man kan förstås på liknande sätt hänvisa till att man riskerar att dra på sig straff, ogillande, förtal och uteslutning om man skulle "följa sitt samvete". Vanligen uppfattar man då sina egna handlingar som fullt naturliga och rimliga. Berättelserna legitimerar således vissa självbilder och förtränger andra.

Kulturen – i form av dess språk – formar således ett *handlingsutrymme* inom vars ram individen vet att man uppfyller andras förväntningar och krav. Genom att observera samtal, berättelser och agerande i en viss kultur kan man som utomstående observatör ofta förstå och uppfatta vilka självbilder som där är möjliga. Det bör påpekas att få av oss numera lever i en homogen kultur. Vi finns i olika sammanhang, Vi lever vårt liv i hemmet, i skolan, på jobbet, på semestern etc. Alla dessa har olika kulturer som vi lärt oss att leva i.

Hierarki, paternalism och regelstyrning

Det industriella arbetet som växte fram vid slutet av 1800-talet tvingade fram en *annan* typ av integrering både mellan människa och maskin och mellan människor än vad man tidigare hade erfarenhet av i samhället. Man började då på allvar fundera över det vi i dag kallar arbetsorganisation.

Dessa funderingar byggde då å ena sidan på teknikens världsbild och å andra sidan på de föreställningar om världen och de över- och underordningsprinciper som man hyllade vid denna tid. Berättelser och resonemang grundades i en världsbild som var ganska säregen för den tidens människor och medförde stora konflikter i samhället.

Eftersom industrialismen hade så stor påverkan på samhället så har denna kultur emellertid kraftigt förändrat och påverkat samhällets kultur. Ingelhart och Welzels diagram redovisar dessa föreställningar i den undre hälften av den vertikala axeln. Samhället i övrigt rör sig uppåt i samma axel.

De industriella kulturella föreställningarna kännetecknas av HPR där H står för Hierarki, P för Paternalism och R för regelstyrning. Det grundläggande draget i alla dessa principer är att de härstammar från den tidiga industriepoken och därför innehåller förväntningar på *över- och underordning*.

Med *hierarki* menar vi principerna för det klassificeringssystem som bland annat Linné använde sig av där han indelade växterna i klasser och underklasser osv. Tanken bakom detta klassificeringssystem är att det finns en helhet som inom sig innehåller andra helheter som är åtskilda från varandra ända ner till den enskilda enheten.

Integreringen i en hierarki sker genom vertikal styrning och återkoppling.

Kravet på den enskilda enheten längst ner i hierarkin är att denne anpassar sig till och accepterar den bild av verksamheten som den högste auktoriteten upprätthåller. (I dag finns emellertid en mängd alternativa bilder som skulle kunna användas – exempelvis nätverk etc. Men dessa är sällsynta i diskussionen.)

Ett uttryck för dessa hierarkiska relationer är att man som medarbetare betalas för att utföra en uppgift som är till nytta för den som betalar. Det är den som betalar – huvudmannen – som har rätt att definiera det "överordnade intresset" och därmed också hur utföraren förväntas prioritera sina insatser.

Paternalism innebär att vissa grupperingar ser sig som en slags föräldrafigurer gentemot andra som är sämre lottade och att man "tar hand om dem" mot att de uppfyller de förväntningar man har på dem. Omsorg betyder därför också en möjlighet och en skyldighet att uppfostra dem man har omsorg om och att dessa i gengäld har skyldighet att vara "lydiga och ordentliga" och anpassa sig till sina välgörare.

Dessa föräldraliknande relationer kan återfinnas exempelvis i fackets ambitioner att skydda arbetare från arbetsskador etc. Där man förväntar att facket centralt ingriper – inte medlemmarna på den enskilda arbetsplatsen.

Det mest karaktäristiska för de som förenas i den grupp som ser sig som överhuvuden är att man talar över underordnades huvuden. Resonemangen riktar sig till andra "föräldrar" och olika specialister och handlar om vad man skall göra med "barnen".

Barnen kan någon enstaka gång bli upplyfta på föräldranivån men når aldrig upp till att vara jämställda i diskussionen. Typiska uttalanden är att barnen måste inspireras, peppas, "fås att", belönas och bestraffas för att de skall förstå sitt eget bästa och allt skall fungera väl.

Regelstyrning är ett brett begrepp och innebär bland annat att man bortser från att de berörda individerna självständigt *väljer* att följa en regel. Det är detta faktum som gör att regeln "fungerar". I sina överläggningar resonerar man emellertid som om organisatoriska åtgärder eller andra organisatoriska variabler (som exempelvis ledarskap) är den grundläggande framgångsfaktorn.

Sakförhållandet är emellertid att regler, rutiner och organisatoriska åtgär-

der saknar betydelse om de som berörs av dem inte ser det rimligt att följa dem. Regler är verkningslösa om de inte följs. De är emellertid också ineffektiva om de följs på ett sådant sätt att agerandet blir stereotyp och inte anpassas till den aktuella situationen.

Brottet med det förgångna

Vänstern har alltid talat om ett klassamhälle. Detta begrepp hade förr en stor politisk sprängkraft. Under inflytande av HPR är det för många lätt att identifiera sig som underklass:

- den som får böja huvudet,
- den vars åsikter på den gemensamma uppgiften inte räknas,
- den som skall tas om hand,
- den som skall upplysas och uppfostras och
- den som förväntas tjäna ihop pengarna till de som bestämmer.

Ingelhart och Welzels diagram visar att denna identifiering med underklass allt mer måste förkastas. Inte av enbart av ideologiska skäl utan i första hand av rent praktiska. Makten har genom den tekniska utvecklingen och framväxten av ett kunskapssamhälle förskjutits från de som köper, planerar och bestämmer till de medarbetare som på lika sätt står för den faktiska verksamheten.

Detta har lett fram till helt nya problem som man i den tidiga industrialismen inte behövde bekymra sig över.

För det första så går de resurser och det engagemang av känslomässig art som man nu måste förlita sig på inte att väcka med HPR – snarare tvärtom. Sådana försök resulterar bara i motstånd och avståndstagande. De som utsetts blir "soffliggare" eller anpassar sig passivt till de åtgärder som görs

För det andra så innebär den autoritära formen att allt fler av de som tar egna initiativ och visar sig vara autonoma och självständiga utesluts och sorteras bort från verksamheten. Det uppstår en "tystnadens kultur" som

visserligen upprätthåller ordningen men på bekostnad av kreativitet och flexibilitet.

För det tredje så kan man inte längre förlita sig på att samhället genom sina utbildningsanstalter och andra åtgärder "producerar" de medarbetare man behöver. Det man lär sig i skolan måste omvandlas och utvecklas i praktiken. Det räcker inte längre med försök till matchning mellan positioner och utbildningsnivåer.

För det fjärde så riskerar man att de högutbildade och verkligt kunniga vänder sig till andra verksamheter än den egna om man inte anpassar arbetsorganisation, lönesystem och lärlingssystem till de kulturella värderingar som dessa håller. Även när det gäller övriga medarbetare riskerar man att människor tappar engagemang och intresse för det arbete som skall utföras om arbetsorganisationen är olämplig.

För det femte så måste arbetet numera anpassas till medarbetarnas "livspussel" och personliga förutsättningar i form av hälsa och dylikt, om man inte skall riskera att frånvaro och störningar på grund av personliga händelser skall inverka menligt på produktionen. Man kan således inte som förr och i andra länder räkna med att individen automatiskt sätter huvudmannens bästa framför sitt eget.

För det sjätte så måste man på ett helt annat sätt än tidigare ta hänsyn till demografiska förhållanden. Man måste exempelvis betydligt bättre ta till vara den äldre arbetskraften eftersom samhället allt mer består av äldre människor men man måste också anpassa sig till att dra nytta av den arbetskraft som kommer att invandra till vårt land.

För det sjunde kan man inte längre räkna med att medarbetare obesett ställer upp på verksamhetens övergripande strategier och mål. Ledningen – det vill säga de som "betalar" – hävdar gärna att ökad kvalitet, lönsamhet och produktivitet i sig är gott och leder till välfärd.

En förflyttning diagonalt i diagrammet innebär emellertid att varje människa dels ser sin egen medverkan i det som sker i ett annat ljus och att man blir allt mer medveten om att det man medverkar till genom sitt arbete måste skapa en hållbar och balanserad värld. Man kan exempelvis inte lägga ner sin själ i arbetet om man menar att detta leder till en tänkbar undergång genom miljöförstöring och resursslöseri.

Även om medarbetaren inte ser några direkt negativa konsekvenser av sin anställning så kanske man inte heller kan se att man därigenom bidrar till en bättre värld. Det är mycket möjligt att arbetsorganisationen därför måste acceptera att även andra engagemang, som inte omedelbart är till gagn för produktivitet och effektivitet, måste få frodas inom dess ram

Kan man räkna ut hur det skall vara och hur det blir?

Den svenske forskaren Johan Asplund har i sin bok "Det sociala livets elementära former" pekat ut den "sociala responsiviteten" som det grundläggande fenomenet i all samvaro människor emellan. Socialitet kan översättas med samhällighet eller sällskaplighet. Responsivitet är bildat från ordet "respons" med betydelsen "svar" eller "gensvar".

I princip beskriver Asplund vad många kallar interaktion eller samspel. Det vill säga att vad den ene gör medför ett gensvar hos den andre. Detta gensvar medför i sin tur ett gensvar hos den förste etc. Vi möter ett interaktivt mönster.

Det man gör är således inte bara bestämt av rationella överväganden av den egna fysiska situationen utan också hur man föreställer sig att andra kommer att agera "i framtiden". Om de ingår i den egna gemenskapen kan man därför räkna med att de "minns" vad som hänt vilket gör att vad man gör i situationen får konsekvenser för framtida interaktioner.

Trots denna stora komplexitet visar sig interaktiva mönster människor emellan vara återkommande och ha stora likheter med varandra även om de personer som deltar i dem är helt olika och situationerna varierar. Man kan därför dra slutsatsen att mönstren inte uppkommer alldeles slumpmässigt. De måste genomsyras av vissa förutsättningar och principer som man skulle kunna ta reda på. Kring detta har startats mycket arbetsorganisatorisk forskning.

Nu visar det sig vara mycket svårt att hitta några sådana stabila samband. Det räcker inte att notera och dokumentera de mönster som man finner och jämföra dem. Förhållandena är alltför komplexa för att sådana jämförelser

skall kunna göras. Man måste också förstå varför deltagarna agerar som de gör i de situationer man studerar. Man måste därför *höra dem uttala* sina tankar och intentioner och *samtidigt* studera och notera mönstret. Det är därför vi för forskningsändamål använder den typ av samtal vi kallat för fokusgrupper.

När man, som vi gör, får i gång ett samtal om arbetsorganisationen så visar det sig att tanken på interaktiva mönster är mycket välkänd hos dem vi talar med. Man frågar sig både medvetet och omedvetet hur "de andra" kommer agera om man gör så eller så och man beskriver genom samtalen händelser som illustrerar detta.

Språket som då används, och de händelser man berättar om, illustrerar de förväntningar som finns på varandra och uttrycker också de ideal, det vill säga de värderingar, som man strävar mot. Man kan också av sådana samtal utläsa vilka arbetsorganisatoriska former som man inom just denna kultur skulle kunna känna igen och acceptera.

Fortsatt arbete

Vägen fram till ett önskvärt tillstånd längst upp på den vertikala axeln som är kongruent med människors värdestruktur är varken självklar eller lätt att precisera. Det enda man kan säga är att förslag om olika organisatoriska principer som ligger i denna riktning borde kunna få ett starkt stöd om och när de förs fram. Det gäller därför att bättre förstå vilka nya problem som måste lösas i arbetslivet och vilka dessa förslag då skulle kunna vara.

Ett första steg i denna riktning skulle kunna vara att närmare analysera det arbete som har gjorts både i facklig regi och av andra aktörer för att se vad som i de samtal som där förts i sådana projekt ligger i linje med Ingelhart och Welzels värdestruktur. Vi skulle sedan kunna pröva dessa resonemang mot de problem IF-metall nu ser framför sig i arbetslivet och de resonemang som förs i andra företag?

Genom att på detta sätt studera och diskutera ytterligare flera olika förändringsansatser och flera företag kan vi sannolikt vinna kunskaper som både fack och arbetsgivare har stor nytta av i arbetet med att skapa framtidens arbetsliv.