

## 2. Tidens inverkan på organisering och organisationer

*Niklas Arvidsson*

Detta kapitel diskuterar organisationer och organisering i relation till tid ur ett antal olika perspektiv. Det första perspektivet diskuterar tid per se medan det andra fokuserar på tid och planering inom organisationer. Det tredje handlar om tidens betydelse ur ett strategiskt perspektiv där diskussionen kretsar kring tid som ett mått på inre effektivitet i en organisation medan det fjärde studerar organisering av verksamhet samt dess effekter på arbetsförhållanden. Avslutningsvis presenteras frågeställningar som vi kommer att studera djupare i nästa fas av vår forskning.

Kapitlet kan sammanfattas genom ett par viktiga slutsatser. För det första är idén om tid som begränsad och kritisk resurs dominerande inom dagens samhällsdebatt generellt och inom strategisk analys av organisationer i synnerhet. Strävan efter att minimera användning av resursen tid, det vill säga höja den inre effektiviteten, förstärks allt mer inom kommersiella företag. Denna strävan syns även på de finansiella marknaderna där investerarna prioriterar säker avkastning i närtid före mer osäker avkastning i framtiden. Denna så kallade ”kvartalskapitalism” leder troligen till att långsiktiga investeringar och kunskapsutveckling hämmas. Samtidigt styrs detta även av traditioner, värderingar och normer i olika kulturer och samhällen. Synen på tid och planering är inte universell utan kan variera mellan länder och dess kulturer. Denna utvecklingstendens, det vill säga att tidseffektivitet är ett mycket starkt mål i våra ekonomier, leder till ett behov att studera hur synen på tid och tidsrelaterade institutionella krafter påverkar organisationer och individer samt deras beslutsprocesser.

För det andra ställer vi oss frågan om en nygammal syn på tid kommer att återuppstå. Agrarsamhället gjorde inte tydlig skillnad mellan arbetstid och fritid utan betraktade i princip all tid som potentiell arbetstid. Det var behovet av att få uppgifter gjorda respektive behov och önskemål om återhämtning som styrde individens arbete. I dagens organisationer finns det tecken på att denna syn återuppstår. Kanske kommer en variant av agrarsamhällets syn på arbetstid att återuppstå medan industrialismens syn på arbetstid endast blir en parentes i den mänskliga historiens utveckling? Detta motsäger inte den ovan diskuterade strävan mot ökad tidseffektivitet utan rör egentligen frågan hur arbete och prestation ska ersättas samt vem som ska ta ansvar för risken att en viss persons arbete och prestation inte alltid kommer att efterfrågas.

För det tredje vill vi lansera frågan om organisationers planeringsprocesser kommer att förändras till följd av att det industriellt dominerade samhället långsamt försvinner. I ett post-industriellt samhälle med allt större fokus på den framtida nytta kunder får när de använder varor och tjänster (för en lång diskussion se Normann 2001) bör ledningsfrågor kanske i än högre grad än idag fokusera på hantering av organisationens åtaganden inför morgondagen. Detta ska kontrasteras mot industrisamhällets fokus där ledningens största ansvar ligger i att organisera och kontrollera det som sker idag, det vill säga produktionen av de varor som ska säljas imorgon. I ett tidsperspektiv på planering ställer vi därmed frågan om organisationer kommer att öka sin planering kring framtida aktiviteter och i motsvarande grad minska den kring historiska och nutida. Detta skulle i sin tur få stora effekter på vilka krav som ställs på ledare och anställda samt hur ledningssystem och organiseringsprinciper utformas. I slutändan är frågan hur detta påverkar arbetsförhållanden.

### **Vad innebär begreppet "tid"?**

En av de dimensioner kring vilket vi byggt "Den nya arbetsdelningen" är det vi kallar tid, vilket beror på att människan – framför allt i dagens västerländska samhällen – betraktar tid som en knapp resurs som måste disponeras på bästa möjliga sätt för att nå de mål som hon har satt upp. Kanske är det människans begränsade livslängd som ligger till grund för denna syn, vilket till exempel Blyton med flera hävdar (1989, s. 80):

It is the very fact of man's biological and thus ultimately finite existence that compels him to "organize" time. As time cannot be conserved nor cultivated, it must be organized. The finite nature of human-time means that it must be sub-divided and prioritized.

Tid är med andra ord en viktig faktor för att förstå organisationer och organisering och därmed en central faktor för vår studie om "Den nya arbetsdelningen".

Hur ser vi på begreppet tid? Enligt Svensk ordbok (1999) har begreppet tid<sup>1</sup> två grundläggande dimensioner. Det första handlar om tid som en abstrakt men mätbar storhet omfattande det förflutna, nuet och det tillkommande. I denna mening använder vi tid för att till exempel datera händelser, bestämma möten, ha en uppfattning om effektivitet genom mätning och jämförelser samt tillskriva egenskaper som ålder. Den andra betydelsen handlar om tid som ett bestämt avsnitt på en längre tidsskala som dessutom har vissa unika egenskaper. Vi kan till exempel använda begreppet medeltiden för att beskriva de grundläggande egenskaperna i samhällen under en viss tidsperiod, använda begrepp som den rådande

---

<sup>1</sup> Det etymologiska ursprunget till termen tid är engelskans "tide" som betyder tidvatten (SAOB), vilket indikerar en måttstock för en period mellan olika, regelbundet återkommande händelser.

tidsandan för att förklara varför många tyckte och tänkte på ett visst sätt under en viss period av mänsklighetens historia eller beskriva något som en god eller dålig tid för att påvisa hur människor hade det.

Den standardiserade synen på ”tid” som framför allt präglar västvärlden idag har inte existerat så länge. Enligt NE ([www.ne.se](http://www.ne.se)) skapades idén om att dygnet har 24 timmar av egyptierna runt år 1300 f.kr. Grunden för detta var solens och stjärnornas positioner på himlen där den ljusa tiden på dygnet, det vill säga dagen, ansågs ha tolv timmar och den mörka tiden, det vill säga natten, ansågs ha tolv timmar. Samtidigt visste de att dygnets ljusa tid respektive mörka tid varierade över året vilket fick till följd att timmarnas längd anpassades till hur lång tid på dygnet som var ljus respektive mörk och varierade över årstiderna. Omsatt till Sverige i dag skulle denna tideräkning leda till att de ljusa timmarna i Vilhelmina var runt 110 minuter långa vid midsommar och runt tio minuter strax före jul. Dessa variabla timmar kallades temporaltimmar och användes ända in på 1300-talet e.kr. i Europa. De övergavs inte förrän de mekaniska uren, som dåtidens urmakare inte förmådde anpassa till systemet med variabel längd på timmarna, fått sitt genomslag. Under 1300-talet inleddes en successiv övergång till fast längd på timmar oavsett årstid.

Lokala tider bestämdes dock fortfarande i förhållande till solens position vilket skapade skillnader mellan tider på olika orter. Detta blev allt mer uppenbart när klockorna förfinades och minut- respektive sekundvisare infördes. Det uppstod därför diskussioner om att man borde ha klocktid, som var baserad på urets mätning och standardiserad över året, istället för soltid. Debatten pågick långt in på 1800-talet och ledde till att en officiell medelsoltid infördes i Sverige 1841. Problemen med olika lokala tider fortsatte dock ända till järnvägarnas genomslag. Till följd av lokala tidsskillnader och svårigheter med tydliga tidtabeller införde järnvägen Göteborgstid som officiell järnvägstid när västra stambanan mellan Göteborg och Stockholm öppnades 1862. Detta fick inledningsvis till följd att stationerna ofta hade en klocka för lokal tid och en för järnvägstid. Systemet visade sig i längden ohållbart och 1879 infördes en gemensam nationell standardtid i Sverige. År 1900 anpassades sedan denna tid till en internationell standard. Idag har vi därmed en standardiserad syn på klocktid – åtminstone inom västvärlden – med 24 standardiserade timmar per dygn och 365 dagar per år, vilket i sig blivit en viktig förklaring till varför tid som fenomen präglar vårt samhälle idag. Det var genom införandet av klocktid som tid i sig självt blev betraktat som en vara eller resurs (Blyton m.fl. 1989, s. 2). Mumford (1934, s. 14) hävdar till och med att det var klockan och inte ångmaskinen som var den viktigaste teknologin under framväxten av industrisamhället.

## Tid och planering

Ett av de vanligaste sätten att diskutera tid – framför allt inom nationalekonomi – är att analysera avvägningar mellan investeringar idag och avkastning imorgon (Sharp 1981). På samhällsnivå speglas avvägningar mellan nutid och framtid framför allt av ränta. Röntan utgör med andra ord ett pris på tid samt dess konsekvenser i termer av osäkerhet och förändring. På organisationsnivå handlar avvägningarna om valet att investera resurser i utveckling idag som (förhoppningsvis) ger avkastning i framtiden eller att maximera avkastningen idag (March 1991).

Diskussionen om avvägningar mellan nutid och framtid styrs av en syn på tid som ett linjärt fenomen, det vill säga att det finns en rät och kausal relation från dåtid via nutid till framtid. Tidsflödet inom kristendomen och naturvetenskapen ses normalt som enkelriktat och irreversibelt vilket leder till slutsatsen att människor kan studera och förstå dåtid och nutid men aldrig framtid. Detta synsätt har dock ifrågasatts av till exempel David Ingvar och C.G. Sandberg (1985) samt av Schwartz (1992). Grunden för ett alternativt synsätt är gammalt och kan ses i vissa religioner och kulturer där uppfattningen om tid snarare är synkronisk, det vill säga dåtid, nutid och framtid påverkar varandra. I en studie av beslutsfattare inom multinationella företag har Trompenaars och Hampden-Turner (2000) funnit att personer från Japan, Korea samt Malaysia tenderar inneha de mest tydligt synkroniska tidsuppfattningarna. I västvärlden är Norge, Frankrike och Tyskland mest synkroniska. På andra sidan av skalan, det vill säga personer och länder med tydligt linjära tidsuppfattningar, finner vi Kina, Venezuela, Indien, Mexico och Ryssland. Svenska chefer bedöms i samma studie ha en tydligt linjär tidsuppfattning och styrs därmed av tanken att dåtid, nutid och framtiden ska ses som linjära förlopp där dåtiden styr nutiden som i ett senare skede styr framtiden. Förståelsen av tid och tidsflöden är sålunda starkt förknippad med kulturellt betingade normer och värderingar.

Trompenaars och Hampden-Turner (2000) studerade även personers och kulturers uppfattning av tidshorisonter, det vill säga hur långt bak i dåtiden respektive hur långt in i framtiden människor tänker och funderar när de ska fatta beslut. I denna del av sin studie fann de att kulturer i Hong Kong, Portugal, Tjeckien, Pakistan och Österrike styrs av långa tidshorisonter – både bakåt och framåt i tiden – medan Filippinerna, Irland, Brasilien och Indien styrs av korta tidshorisonter. Svenska chefer styrs av relativt långa tidshorisonter, framför allt i termer av hur långt bak i dåtiden de tänker vid beslut. Relaterat till diskussionen om ”kvartalskapitalismens” vara eller icke vara skulle sålunda kulturer som Filippinerna, Irland, Brasilien och Indien vara mycket mottagliga medan Sverige och framför allt Hong Kong, Portugal, Tjeckien, Pakistan och Österrike skulle vara relativt motståndskraftiga mot kvartalskapitalism. Dessutom innebär dessa skillnader att organisationer som har verksamhet i många länder med sinsemellan

olika syn på tid måste hantera även synen på tid som en del av kulturskillnaderna.

De finns ytterligare dimensioner som förklarar synen på tid framför allt vad gäller organisationers planeringshorisont. En av de kanske viktigaste är formen för ägande. En grov kategorisering av olika typer av ägare omfattar långsiktiga och verksamhetsdrivna ägare (ofta kallade industrialister), ansiktslösa investerare och fonder, staten som ägare, riskkapitalister samt egenföretagare. En översiktlig bild av ägande och planeringshorisont kan utgå från ansiktslösa ägare med kort och avkastningsstyrt agerande i ena änden och egenföretagare med långt och mycket verksamhetsfokuserat ägande i den andra (jfr. Arvidsson & Movin 2004).

**Tabell 2.1.** Kategorier av ägande och dess egenskaper.

	<i>Ansiktslösa ägare</i>	<i>Riskkapitalister</i>	<i>Offentligt styrd verksamhet</i>	<i>Långsiktiga ägare</i>	<i>Egenföretagare</i>
<i>Normal ägarhorisont</i>	Från dagar till ett par år	3–5 år	Har traditionellt varit upp till flera decennier	Upp till flera decennier	Företagets livslängd
<i>Mål och investeringsprinciper</i>	Förvalta kapital långsiktigt och/eller göra snabba klipp. Innehav säljs med kort varsel vid behov.	Förvärva bolag, effektivisera och renodla dem samt sedan sälja till mer långsiktiga investerare.	Skapa vinster på lång sikt och/eller tillhandahålla kollektiva nyttigheter.	Skydda företag mot kortsiktig suboptimering och skapa långsiktigt ut hållig lönsamhet.	Lösa ett problem och/eller förbättra något. Lönsamhet är ofta ett sekundärt mål. <sup>2</sup>

Utöver ägandet och kulturen kan en organisations planeringshorisont även påverkas av faktorer som dess ledning, kundkontraktens utformning samt kalenderåret som institution. VD och ledningsgruppens mandatperiod är en viktig faktor för att förstå planeringscykler. En VD sitter normalt sett 3–6 år på sin post och bör skapa ett bra resultat för denna period vilket skapar ett tryck att optimera resultaten under just denna tidsperiod. I bästa fall ger detta organisationen en bra utgångssitt när en ny VD senare tillträder, det vill säga att föregående VD gjort ett bra jobb samt skapat en god grogrund för näste VD, men många gånger blir situationen de facto den motsatta. Dessutom är själva ägandet en viktig faktor eftersom en ny stark ägare ofta vill byta ut styrelse och VD för att skapa en förändring per se.

<sup>2</sup> Vi ska samtidigt inte glömma bort en relativt ny typ av entreprenörer som drivs av samma drivkrafter som vanliga entreprenörer men som samtidigt har en ambition att sälja sitt företag när det blivit tillräckligt attraktivt för andra investerare.

Kundkontraktens utformning är en annan faktor. Om en stor och betydelsefull kund byter leverantör påverkas den före detta leverantören ofta i så pass stor omfattning att verksamhetsplaneringen måste ändras. Detta gäller framför allt mindre organisationer och kan leda till nedskärningar och rationalisering. När en ny stor kund tillkommer uppstår motsatt effekt. Effekten kan i vissa fall bli att organisationens planeringshorisont helt styrs av kundkontraktens utformning, vilket exempelvis ses i situationer med tidsbestämd offentlig upphandling av vissa typer av tjänster. Till sist ska vi inte glömma bort kalenderårets betydelse. Mycket av planeringen i samhället och dess organisationer bestäms av kalenderåret i sig. Skatter av alla dess slag, budgetar, års- och kvartalsredovisningar, semesterregler och ledighetsönskemål är några exempel på hur administrativa system anpassats till kalenderårets utformning och därmed styr organisationers planering. Införandet av industrisemester i juli är ett tydligt exempel på detta medan säsongsbaserad efterfrågan är ett annat exempel. Kalenderåret är en social institution med stort inflytande över verksamhet i alla samhällets organisationer.

Det intressanta med alla dessa krafter som påverkar planeringen och styrningen i en organisation är dels att de olika krafterna verkar åt olika håll dels att verksamhetens affärsmässiga cykler ofta inte sammanfaller med de ovan nämnda krafterna. Strukturomvandlingar, avregleringar, innovationer och produktlivscyklar har svag eller ingen koppling till kalenderåret. Detta gör att organisationer påverkas av flera olika och sinsemellan fristående tidscyklar samtidigt vilket försvårar planering och organisering. Några vanligt förekommande cykler är till exempel projekts livslängd, investeringscykler, produktlivscyklar, konjunktursvängningar och strukturomvandlingar. Längden på dessa kan dessutom variera mellan olika branscher, organisationer, funktioner samt marknader, vilket gör bilden för organisationer och ekonomin som helhet mycket komplex.

### **Tid som en kritisk resurs**

Ett annat vanligt sätt att analysera tid är att se detta som en begränsad resurs som måste användas effektivt. Tanken att tid är en viktig insatsfaktor i organisationer och att användningen av tid utgör ett mått på organisationens effektivitet är gammal och fanns med redan i Adam Smiths diskussioner om välståndsutvecklingen inom nationer. Den tid det i Smiths exempel tog att tillverka en knappål blev ett mått på effektivitet och därmed en kraft som verkade mot högre välstånd. Även tanken om standardiserade arbetsmoment finns med i Smiths diskussioner. Men det var först i och med industrialiseringen som tid började betraktas som en central och begränsad resurs för organisationer och deras konkurrenskraft. I agrarsamhället var i princip all tid som en dräng eller piga var vaken möjlig arbetstid. Arbetarna var tillgängliga all denna tid eftersom arbetet var förlagt till samma geografiska plats som de bodde på vilket dessutom var reglerat. Enligt tjänstehjonstadgan räknades ett dagsverke från 04.00 till 21.00 med avbrott för

tre måltider (Rosander 1979). Arbetstempot var dock mycket varierat och styrt av de behov och de uppgifter som faktiskt behövdes utföras. Även faktorer som tillgång till ljus samt skydd mot väder och vind påverkade givetvis arbetet i stor utsträckning. Effektivitet i termer av arbetsinsats per tidsenhet var ännu inte ett viktigt begrepp för organisering av verksamhet utan arbetet utfördes på beting.

När industrialiseringen fortskred ändrades synen på tid i riktning mot att se tid som en kritisk resurs i organisationer. Detta växte fram genom ett antal förändringar. Arbetet förlades inte längre till samma plats som bostaden utan i fabriker vilket ledde till att man började skilja på arbetstid och fritid. Begreppet fritid institutionaliserades. Därmed kapitaliserades eller monetariserades även arbetet (Magnusson 1999). En tydlig indikation på den förändrade synen på tid och den tydliga distinktionen mellan arbetstid och fritid är utvecklingen av faktisk arbetstid. Arbetstidsförkortningen var runt 14–15 timmar per vecka under perioden från 1891 till 1924 (Johansson 1977, s. 88) och enligt Isidorsson (2001) sjönk genomsnittlig veckoarbetstid inom verkstadsindustrin från 62 timmar år 1890 till 47 timmar 1920 och 40 timmar 1973. De stora förändringarna kom genom lagstiftning om 48-timmars arbetsvecka 1920 och en gradvis övergång till 40-timmars arbetsvecka mellan år 1958 och 1983. Utvecklingen i Tyskland, Danmark och Finland liknade Sveriges förutom att Tyskland minskade sin veckoarbetstid något före de andra länderna. Utvecklingen för Sverige, Danmark och Finland var mycket likartad (Isidorsson 2001, s. 170–171) fram till mitten på 1980-talet men därefter har Danmark och Finland – liksom Tyskland – varit före Sverige vad gäller arbetstidsförkortning under 40 timmar per vecka.

När det nya synsättet på arbetstid respektive fritid anammades uppstod en mängd nya problem som arbetsledare måste hantera. De anställda använde till exempel raster till vila, spritintag och kortspel vilket givetvis påverkade möjligheten att leda effektivt arbete i företaget (Johansson 1977, s. 63). För att stävja sådana problem visar Isidorsson (2001, s. 214) hur en tysk stålfabrik skapade principer för löneavdrag för att hindra att arbetarna sov, badade eller besökte värdshus under arbetstid.

De arbetsgivare som gav möjlighet för andra att ta arbete i gengäld mot en monetär ersättning blev viktiga faktorer i uppbyggnaden av industrisamhället. Eftersom arbetarna även måste åka hemifrån för att arbeta på fabriken samt att det var viktigt att många arbetare var i fabriken samtidigt blev resultatet att företagen anställde och betalade arbetstagarna per arbetad timme samt reglerade arbetstiden. I motsats till agrarsamhället där bonden efterfrågade ett resultat, som till exempel att plöja en åker eller skörda en äng, började förmännen nu köpa arbetarens tid (Blyton m.fl. 1989, s. 19). Detta ledde senare till att organisationer uppmärksammade vikten av att förvalta denna tid på bästa möjliga sätt för att bli konkurrenskraftiga.

### *Taylorismens intåg*

Insikten kring förvaltning av arbetstid fick sitt genombrott genom Taylors tidsstudier och vetenskapliga syn på organisationer. Genom att studera, mäta och planera aktiviteter och flöden av arbete och resurser i företag lade Taylor fundamentet för synen på tidsanvändning som en strategisk konkurrensfaktor. Grundprinciperna bestod i en separation av tankearbete och praktiskt arbete där förmännen stod för planering och arbetarna för genomförande. Det praktiska arbetet analyserades sedan genom att detaljstudera arbetsmoment hos de absolut mest effektiva arbetarna, korrigerade och utvecklade vissa moment samt skapa standardiserade arbetsprinciper som alla skulle ta efter. För att säkerställa att arbetarna tog till sig de nya arbetsmodellerna skapades incitament som högre löner, bonus samt befordringsmöjligheter. Taylors metoder kring effektivt kroppsarbete kompletterades sedan med modeller för effektivisering av planering och annat byråkratiskt arbete baserat på Weber och Fayol.

Taylors (1911/1998, s. 123) vetenskapliga principer sammanfattas som:

It is no single element, but rather this whole combination, that constitutes scientific management, which may be summarized as: Science, not rule of thumb. Harmony, not discord. Cooperation, not individualism. Maximum output, in place of restricted output. The development of each man to his greatest efficiency and prosperity.

Taylors tankar fick stor genomslagskraft i Sverige vilket till stor del berodde på Industriförbundet som anammade och spred rationaliseringsidéerna med stor övertygelse. De startade år 1912 till och med ett fristående konsultbolag – Industribyrå – med syfte att sprida Taylors idéer och metoder, som till exempel tidsstudier och självkostnadskalkyler (Giertz 1982, s. 35) till svensk verkstadsindustri. Även Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) som bildades 1919 fick en viktig roll som ett nationellt samordningsorgan för rationaliseringsarbete och arbetade exempelvis fram normer för arbetsstudier. Samma år – 1919 – diskuterade till exempel Verkstadsföreningen i ett internt PM vad som skulle betraktas som ”ineffektiv arbetstid”, det vill säga den tid arbetare var på jobbet men inte på sin faktiska arbetsplats (Johansson 1977, s. 62). I Sverige fördes också diskussioner om hur vinsterna av förbättringsarbetet skulle delas mellan företagen och dess arbetare där de flesta hävdade arbetarens moraliska rätt att få del av de nya vinsterna samt den psykologiska effekten av att delad vinst skulle leda till ytterligare förbättringar (Giertz 1982). I mellankrigstiden verkade många konsultorganisationer som motorer för fortsatt rationalisering medan det efter andra världskriget bildades en rad nya institutioner som till exempel MTM-föreningen och Sveriges Rationaliseringsförening med syfte att utveckla och legitimera fortsatta arbetsstudier och rationaliseringsarbete.



Det mer moderna fordristiska produktionskonceptet utvecklades utifrån Taylors principer men la till aspekter som utveckling av specialverktyg för att omforma produktionsprocessen på önskvärt sätt samt införde även mer utvecklade tankar om organisering genom drivlinor och automatisering genom maskiner (Isidorsson 2001, s. 217–218). Detta skapade även möjligheter att driva produktionshastigheten på önskvärt sätt samt att standardisera ersättningar genom till exempel ett ackordssystem. Därmed lades även grunderna för detaljerade beskrivningar av olika arbetsmoment samt avancerade tidsstudier. Främst manifesterades detta genom det så kallade elementartidsystemet (ibid., s. 218) som bygger på idén att arbetsmoment och tidsåtgång kan räknas ut på teoretisk väg och därmed utgöra underlag för både utvärdering och ersättning samt dess kanske mest kända konceptuella realisering kallad Methods-Time-Measurement (MTM). Genom MTM mättes alla rörelser i ett arbetsmoment med en egen tidsenhet – TMU – som motsvarade en hundratusendels timme. Genom dessa teoretiska beräkningsmodeller kunde många problem och kritiska framgångsfaktorer upptäckas innan förändringar i arbetsmodellerna infördes samtidigt som man kunde undvika den många gånger störande och provocerande närvaron av tidsstudiemän.

MTM-systemet kom till Sverige redan under 1940-talet, bland annat var dåvarande Volvochefen Assar Gabrielsson en stark anhängare av detta system. Fackklubbarna på Volvo gillade dock inte det nya systemet inledningsvis eftersom det ledde till rationaliseringar och minskat behov av arbetskraft (Giertz 1982, s. 83). Det stora genombrottet för MTM-systemet kom i mitten på 1950-talet då IVA genomförde en stor studie av elementartidsystem i svensk industri vilket ledde till ett ökat intresse bland företagen och 1955 bildades Svenska MTM-föreningen.

### *Tidseffektivitet i en post-industrialistisk tid*

Under den senare hälften av 1900-talet påverkades studier om arbetstid och organisering av diskussionen om ett post-industriellt samhälle. Arbetsorganisering i en post-fordistisk kontext bygger till stor del på att grupper inom den större organisationen gemensamt får ta ansvar för en hel arbetsprocess som till exempel hela vägen från order till leverans (Isidorsson 2001, s. 232). Förutsättningarna för att detta ska fungera är att ansvar och befogenheter i stor utsträckning flyttas från den administrativa ledningen till de operativa enheterna samtidigt som kompetensen för varje person inom den operativa gruppen breddas så att de anställda kan utföra flera olika arbetsuppgifter beroende på behov. Taylors starka distinktion mellan planering respektive utförande har därmed försvunnit.

En stark och inflytelserik källa till det post-fordistiska synsättet var boken *The Machine That Changed the World* av Womack, Jones och Roos (1990). Boken diskuterar bilindustrin med utgångspunkt från den starka japanska

konkurrensen på de västerländska bilmarknaderna som växte fram under 1980-talet. Studien tar avstamp i det tidiga hantverkssystemet med mycket skickliga arbetare, flexibla verktyg och kundstyrd produktion som sedermera ersattes under 1900-talet av industrialismens massproduktion där rutinmässiga arbetsprocesser, specialiserade arbetare och maskinvesteringar ledde till standardiserade och masstillverkade produkter. Den starka japanska konkurrensen fick den västerländska bilindustrin att fokusera tänkandet om produktion kring tidsdimensionen. Womack med flera (1990) förklarar och beskriver denna nya och hårda konkurrens som "lean production" där grundtanken är att kombinera hantverkarens yrkesskicklighet och kundorientering med industrialismens rationalitet och effektivitet.

Begreppet "lean" (mager) myntades eftersom denna nya arbetsmetodik ansågs behöva mindre än hälften av de resurser som krävdes inom ett industriellt system utan att slutresultatet försämrades. Det kanske till och med förbättrades eftersom detta nya angreppssätt även hade lärande i sig som en central faktor i dess planeringsmodell. Kopplingen till tid märks framför i hur diskussionen kretsade kring tid som mått på effektivitet till exempel i termer av hur många arbetstimmar det krävdes att tillverka en bil. I en jämförelse mellan General Motors fabrik i Framingham, Massachusetts, USA och Toyotas fabrik i Takaoka, Japan, framkom stora skillnader. I Framingham tog det nästan 41 timmar att sätta samman en bil medan det tog 18 i Takaoka. Dessutom var felfrekvensen cirka två tredjedelar lägre i Takaoka samtidigt som kravet på arbetsyta var ungefär hälften och lagerhållning endast två timmar vilket skulle jämföras med Framinghams två veckor (Womack m.fl. 1990, s. 81). Sammantaget var tidseffektiviteten i "lean production" väsentligt bättre än den var i ett massproducerande system. Japans nya system slog den västerländska bilvärlden med häpnad och ledde till att de japanska biltillverkarna kunde slå sig in och ta en kraftfull position inom bilindustrin.

I Sverige användes tankarna om "lean production" på olika sätt. Inom bilindustrin lanserade Volvo egna idéer kring produktion med betoning på hur humant och motiverande systemet skulle vara för dem som arbetade. Nya modeller utvecklades och testades på Volvos fabriker i Uddevalla och Kalmar där grundstenarna var lagarbete och frivillig organisering inom vissa ramar och riktlinjer (Isidorsson 2001, s. 233). ABB:s T-50 arbete som utvecklades under slutet av 1980- samt inledningen av 1990-talet blev känt för att anamma idéerna inom "lean production". Fokus i denna satsning var att halvera ledtider från order till leverans (Lillrank 1996).<sup>3</sup> Programmet som helhet kombinerade traditionella skandinaviska arbetstraditioner kompletterat med mer moderna amerikanska och japanska metoder, som Total Quality Management, Time-Based Management

---

<sup>3</sup> Detta förklarar programmets namn T-50 där T står för tid och 50 för en 50-procentig förkortning av tiden från order till leverans.

och Business Process Re-engineering. Det unika med ABB:s program var därmed inte innehållet utan tillämpningen. Programmet anpassades till varje mindre, självständig enhet inom ABB och dess lokala praktiska utformning var beroende av enhetens och dess människors unika uppgifter, kunskaper, intressen och drivkrafter. T-50 beskrivs som: ”en fungerande koppling mellan strategiska affärs mål och humanism på arbetsgolvet” (ibid., s. 45).

En annan relaterad term är ”just-in-time” (JIT) processer (se t.ex. Shingo 1984) som fokuserar på det logistiksystem som omgärdar ett system med ”lean production”. Grundprincipen är att reducera slack i ett system där lagerhållning och logistik kring insatsvaror, väntetider mellan olika produktions- och samsättningsmoment samt logistik från färdig produkt till kund är oerhört betydelsefullt. Genom att minimera lagerhållning och skapa ett logistiksystem som syftar till att leverera exakt rätt komponent till rätt plats vid exakt rätt tidpunkt kan framför allt kapitalkostnaderna sänkas. Även modularisering, det vill säga att tydliga teknologiska gränssnitt mellan moduler definieras så att utvecklingen av enskilda moduler kan ske fritt, är en del av dessa JIT-processer. Genom standardiserade gränssnitt men fri utveckling däremellan undviks tidsmässiga restriktioner för hur respektive modul kan utvecklas. Modul C blir oberoende av förändringar för Modul A och B. Detta möjliggör mer tidseffektiv och samtidigt mer innovativ utveckling eftersom varje modul kan konkurrensutsättas separat. Detta speglar ytterligare en viktig dimension, nämligen vikten av den tid det tar att skapa innovationer (Kessler & Chakrabarti 1996).

Parallellt med ovanstående skrev Stalk och Hout (1990) boken *Competing Against Time* som bygger vidare på tankarna kring tid som strategisk konkurrensfaktor. De hävdar till och med att tid, det vill säga minimering av arbetstid och processer nödvändiga för att skapa en produkt och/eller tjänst, blivit den faktor som avgör ett företags konkurrenskraft. De grundläggande grundstenarna för konkurrenskraft sägs vara förmåga till varierad produktion till låg kostnad och snabb reaktionstid vid krav från kunder och andra aktörer eller på grund av förändringar i den externa affärsvärlden. Ansatsen sägs ge kostnadsfördelar i form av till exempel minskade arbetstimmar per output, kortare ledtider och mindre lager men samtidigt även dynamiska fördelar som till exempel förbättrade möjligheter att leverera kundorderstyrd produktion och därmed skapa affärsrelationer med högt värde för kunderna. Detta i sin tur ökar kundlojaliteten och skapar ömsesidigt lärande vilket leder till ytterligare effektivisering och social tillit. En god spiral kan därmed uppstå. Syftet med modellen är att organisera<sup>4</sup> hela processen från kundens kontakt med företaget, framställning av produkter och tjänster samt leverans till kunden – inklusive kundens egna insatser och

---

<sup>4</sup> Idéerna bygger på konceptet Business Process Re-engineering (BPR) där en process inklusive köparens, säljarens samt eventuella underleverantörers aktiviteter och flöden medvetet utformas för att uppnå de eftertraktade egenskaperna som Time-Based Competition är utformat kring.

arbete – för att minska ledtider, slack, lagerhållning och andra ineffektiviteter och därmed öka lönsamhet hos både kund och leverantör.

### *Finansmarknadernas inflytande på tidseffektivitet*

Utvecklingen mot tidsoptimering av produktions- och logistikprocesser kompletterades av utvecklingen på de finansiella marknaderna under 1980- och 90-talen. I och med avregleringarna av de finansiella marknaderna skapades ett effektiviseringsstryck på kapitalhantering som bland annat ledde fram till krav på kortare kapitalbindningar inom företag, effektivare upplåning och investering av kapital samt ökande betydelse för aktiemarknaderna och andra finansieringsmarknader. Den nya konkurrensen ledde till utveckling av nya finansiella instrument som möjliggjorde en mer flexibel och effektiv kapitalhantering. Allt detta kan sammanfattas med termen ”cash management” som åsyftade effektivisering av en organisations kapitalhantering för att höja dess lönsamhet.

Tidigare hade de finansiella marknaderna präglats av idén att företag själv skulle diversifiera sin risk genom att köpa olika typer av verksamhet som inte var affärsmässigt och/eller konjunkturmässigt kopplade till varandra. Volvo utgjorde under en tid praktexemplet på diversifiering då de inte bara sålde bilar, lastbilar och bussar utan också livsmedel och läkemedel. I och med de finansiella marknadernas förändring övertogs ansvaret för diversifiering av investerarna. Företagen skulle fokusera – i Volvos fall inte bara på fordon utan på last- eller personbilar – och investerarna diversifierar sina portföljer. Dessa finansiellt drivna teorier och modeller påverkade därigenom på sitt sätt den fokusering på kärnkompetens som präglade företag under 1990-talet. Begreppet ”shareholder value”, det vill säga att företag ska leverera högsta möjliga avkastning till dess ägare, uppstod som en bekräftelse på denna utveckling. En sidoeffekt av denna förändring var att den så kallade principal-agent teorin, det vill säga att principalen (ägarna) måste skapa tydliga incitament för agenter (styrelse och företagsledare) att skapa aktieägarvärde, fick ett starkt inflytande över näringslivet. Detta i sin tur ledde till fokuseringen på kvartals- och årsrapporternas presentation av resultatsiffror. En annan sidoeffekt var att företag – i Sverige framför allt Skandia – började fundera kring lönsamhet och avkastning på nya sätt. Skandia införde till exempel ett nytt vinstbegrepp – det så kallade ”embedded value” – som inte bara tog hänsyn till historisk lönsamhet utan dessutom omfattade förväntad framtida lönsamhet, vilket dock visade sig vara en olycklig utveckling (DN 2003).

Under 1980- och 90-talen växte det sålunda fram en stark trend med fokus på effektivisering av den tid som användes för att skapa, tillverka, sälja, köpa och använda produkter och tjänster. Detta lever kvar i företag i dag och har blivit en viktig strävan för organisering och verksamhetsförbättring. Det stora bidraget med denna diskussion var att organisering av verksamhetsprocesser skedde mer

strukturerat och tydligt vilket ledde till internationella jämförelser och ett starkt utvecklingstryck. Diskussionen om olika regimer för arbetsorganisering sammanfattas i tabell 2.2.

**Tabell 2.2.** Regimer för arbetsorganisering (baserat på Isidorsson 2001, s. 236).

	<i>Tidig industriell arbetstidsregim</i>	<i>Tayloristisk/fordistisk arbetstidsregim</i>	<i>Post-fordistisk arbetstidsregim</i>
<i>Arbetstidens längd</i>	Lång	Kortare	Än kortare
<i>Efterfrågan på arbetstid</i>	Ej standardiserade	Standardiserade (synkronisering av tid)	Oregelbundna, efterfrågebestämda, icke standardiserade arbetstider
<i>Arbetsintensitet</i>	Låg	Hög	Hög
<i>Förhållandet arbetstid/fritid</i>	Diffus gräns	Stark åtskillnad	Diffus gräns
<i>Horisontell arbetsdelning</i>	Låg grad	Hög grad	Lägre grad
<i>Vertikal arbetsdelning</i>	Platt organisation	Hierarkisk organisation	Plattare organisationer
<i>Arbetsorganisation</i>	Individuellt utformade arbetsuppgifter	Individuellt utformade arbetsuppgifter	Grupporganiserat arbete
<i>Självkontroll/arbetsledning</i>	Stor självkontroll (för individen)	Liten självkontroll	Stor självkontroll (för gruppen)
<i>Kontrollfokus</i>	Produkt	Arbets tid (närvaro), arbetstakt och intensitet	Att arbetsuppgifter är klara vid rätt tidpunkt med rätt kvalitet (målstyrning)
<i>Typ av produktion</i>	Kundanpassad, hantverk	Massproduktion	Kundanpassad
<i>Tillverknings tid</i>	Lång	Lång	Kort
<i>Lagerhållning</i>	Liten	Stor	Liten

### *Sammanfattande intryck*

Vi har ovan diskuterat hur arbetstiden blev en central faktor i utformningen av kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare i industrisamhället. Arbetsgivaren började köpa tid istället för prestation av arbetaren och försökte sedan se till att arbetarna använde denna tid på ett för organisationen så effektivt sätt som möjligt. I dagens ekonomi har kontraktet kommit att långsamt förändras och den faktiska arbetstiden verkar ha blivit mindre viktig medan prestationen blivit allt mer viktig. Denna tendens har funnits sedan Taylors dagar i former av ackord och prestationslöner inom produktionsinriktad verksamhet i industrin (Johansson 1977, s. 103) och den stora förändringen den senaste tiden är att samma fenomen uppstått inom tjänsteorienterade aktiviteter. Framför allt har detta tillämpats i

olika typer av verksamhetsnära tjänster, vilka diskuteras mer ingående nedan. Sammantaget kan vi dock ställa frågan om tjänstemännen under de senaste decennierna har genomgått samma revolution som industriarbetarna genomgick för 80 år sedan?

### **Tid, organisering och arbetsförhållanden**

I inledningen av boken ser vi ett par tendenser som är viktiga för diskussionen i detta kapitel. Dessa tendenser visar att verksamhetsnära tjänster växer kraftigt samt att industrins andel av total sysselsättning går ner på lång sikt, men vår fråga är vad som händer inne i dessa organisationer och hur detta kommer att påverka de anställda. Det som växer kraftigast i svensk ekonomi är vad som brukar kallas verksamhetsnära tjänster och för att förstå vad detta innebär för arbetsförhållanden kommer vi att belysa hur verksamheten inom dessa företag organiseras. Organisationer inom denna sektor kan vara av väldigt olika slag och omfattar både stora internationella företag och små lokala entreprenörer. Denna typ av verksamhet definieras av SCB med hjälp av SNI-koderna 72 som omfattar data och IT-relaterad tjänsteverksamhet,<sup>5</sup> 73 som omfattar forskning<sup>6</sup> samt 74 som omfattar konsultverksamhet och en mängd andra företagstjänster.<sup>7</sup>

Organisationer inom begreppet verksamhetsnära tjänster som driver konsultorienterad verksamhet har i ett antal studier visat sig styras av projektorganisering. Söderlund (2005) betonar att IT-branschen samt forskning i huvudsak använder projekt som organisationsform. Enligt Sydow med flera (2004) är projektorganisering vanligt inom konsultverksamhet med inriktning på till exempel bokföring, marknadsföring, PR och reklam, arkitektur, juridik, teknisk rådgivning kring både mjuk- och hårdvarubaserade IT-system samt organisations-

---

<sup>5</sup> Enligt SNI 2002 omfattar detta konsultverksamhet avseende maskinvara; utgivning av programvara; annan konsultverksamhet avseende system- och programvara; databehandling; databasverksamhet; underhåll och reparation av kontors- och bokföringsmaskiner samt databehandlingsutrustning; och övrig datoranknuten verksamhet.

<sup>6</sup> Enligt SNI 2002 omfattar detta forskning och utveckling med inriktning på naturvetenskap; teknik; medicin och farmaceutik; lantbruksvetenskap; tvärvetenskap med tyngdpunkt i naturvetenskap och teknik; samhällsvetenskap; humaniora; och tvärvetenskap med tyngdpunkt i samhällsvetenskap och humaniora.

<sup>7</sup> Enligt SNI 2002 omfattar detta juridisk verksamhet utom patent- och copyrightfrågor; rådgivning och handläggning av patent- och copyrightfrågor; redovisning och bokföring, revision och skatterådgivning; marknads- och opinionsundersökningar; konsultverksamhet avseende företags organisation, information, med mera; holdingverksamhet; arkitektverksamhet; annan teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys; reklambyråverksamhet; annonsförsäljning; direktreklamverksamhet; övrig marknadsföringsverksamhet; förmedling och rekrytering av personal; uthyrning av personal; detektiv- och bevakningsverksamhet; lokalvård; rengöring, sanering och desinfektion; skorstensfejarverksamhet; porträttfoto; reklamfoto; press- och övrig fotografverksamhet; fotolaboratorieverksamhet; förpackningsverksamhet; kontorsservice och översättningsverksamhet; telefonserviceverksamhet; grafisk formgivning och service; annan formgivning; inkasso och kreditkontrollverksamhet; mäss-, kongress- och dagkonferensverksamhet; och diverse övriga företagstjänster.

och ledarskapsutveckling. Även högteknologisk verksamhet med inriktning på bland annat mjukvaruutveckling, hårdvaruframställning och multimedia är i huvudsak projektorganiserad (ibid.). Företag med inriktning på verksamhetsnära tjänster kännetecknas av att den största delen av det kundrelaterade arbetet sker i intäktsbringande projekt, vilket innebär att projekten får oerhörd stor strategisk betydelse. Andra stödjande funktioner som till exempel personalavdelning, marknadsföring och distribution återfinns vanligen i mer uthålliga och oberoende delar i den övergripande organisationen (Lindkvist 2004).

### *Projektets form och roll*

Det karakteristiska för begreppet projekt beskrivs vanligtvis i termer av en given mottagare eller beställare, ett uttalat mål, en tydlig ekonomisk budget, en tidsram och att projektet utförs av ett team. Det är också detta vi avser när vi talar om projektorganisering inom verksamhetsnära tjänster. Dessa företag använder sig av så kallade återkommande projekt (Ekstedt m.fl. 1999) med rutinmässiga arbetsprocesser ledda av projektledare som ofta är utbildade i projektledning enligt gällande normer för ”best practice”<sup>8</sup> vilket ska bidra till att begränsa osäkerheten kring slutresultat och arbetsprocess. Vissa kritiker menar dock att denna syn på projekt är idealiserad (se t.ex. Blomberg 1998; Sahlin-Andersson 1992) och att projekten i realiteten ofta misslyckas i någon eller flera av de dimensioner som nämndes ovan.

Projektorganisering kan kontrasteras mot exempelvis matrisorganisering som utgör det kanske vanligaste sättet att organisera verksamhet. Enligt diskussionen om hur man definierar projekt ovan framkommer att en kritisk egenskap för projekt är dess temporära existens (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002; Ekstedt m.fl. 1999). Det finns i regel en given tidsram för varje enskilt projekt inom vilken de fastställda målen ska nås med hjälp av de resurser som finns tillgängliga. Det andra exemplet – matrisorganiseringen – har inte en lika tydlig tidsbegränsning. Implicit antas att matrisorganisering är permanent och kommer fungera så länge den anses vara värdefull (se Patersons 1988, diskussion av Chandler 1962). I realiteten kan dock bilden variera stort. Projekt, som till exempel stora infrastrukturprojekt, kan pågå i decennier medan företag och dess matriser kan försvinna på några fåtal år eller månader. En viktig skillnad är sålunda att projekt ex ante definierar ett slutdatum för det arbete som ska utföras och därigenom tydliggör att tid är en kritisk och begränsad resurs för den verksamhet som ska bedrivas.

Vi kan också fundera kring det temporära eller permanenta med projektorganisering som institution och sätta detta i relation till matrisorganisering. Båda typer

---

<sup>8</sup> Project Management Institute (PMI) i USA driver utbildningar i projektledning som av många praktiker anses vara ”best practice” och sålunda blivit en norm för hur effektiv projektledning ska bedrivas inom företag.

av organisationsformer har funnits länge. Projekt anses ha funnits under årtusenden då företeelser som Columbus utforskning av Västindien samt byggandet av de egyptiska pyramiderna eller den Kinesiska muren var projektorganiserade (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002, s. 15) men projekt verkar, som vi diskuterar ovan, ha fått en renässans under de senaste årtiondena. Matrisorganisering växte sig stark i samband med industrialismens genombrott allt eftersom de framgångsrika organisationerna behövde hantera problem relaterade till storlek uttryckt i antal anställda, kapital och omsättning men även relaterat till tillväxt uttryckt genom diversifiering, vertikal integration och geografisk täckning (se Patersons 1988, diskussion av Chandler 1962). Idag ser vi att många företag kombinerar matrisorganisering med projekt på ett komplementärt sett. Hur länge respektive organisationsform kommer att vara viktig för organisationer samt dess ledarskap och hur de två ska kombineras med varandra är därmed centrala frågor för våra fortsatta studier.

Det finns två grundläggande slag av syften för projektarbete inom en organisation. Det ena är affärsprojekt som genomförs på uppdrag av externa kunder som därmed också är kravställare och mottagare av slutresultat. Denna form är vanlig till exempel inom bygg- och anläggningsindustri, energiproduktion samt bland IT- och managementkonsulter. Den andra typen är interna utvecklings- eller förändringsprojekt som ofta rör utveckling av teknik, produkter och tjänster samt system som bygger på att flera funktioner – produktion, forskning, logistik och försäljning – integreras för att lösa en given uppgift. Dessutom kräver detta ofta förändringar för organisationen, kompetenskrav och/eller arbetsprocesser. Denna andra form är vanligare inom industri där beställarna ofta är interna enheter som till exempel FoU eller marknadsavdelningar och/eller ledning samt inom offentlig produktion. Det finns samtidigt tendenser som pekar på att åtskillnaden mellan de två grundtyperna inte alltid är tydlig. Det är till exempel inte ovanligt att kunder finns med som kravställare och testpilot i interna utvecklingsprojekt.

Typexemplet på affärsprojekt direkt med kund utgörs av konsultdrivna, verksamhetsnära tjänster som vanligen inriktar sig på utvecklings- eller förändringsorienterade uppdrag hos sina kunder. Dessa uppdrag är ofta baserade på personliga – om än professionella – relationer mellan individer hos köpare respektive säljare, vilket gör att projektorganiseringens fördelar blir kritiska framgångsfaktorer. Projektledare blir en direkt länk till kundorganisationens köpare och projektresultatet ett direkt mått på hur väl arbetet är genomfört. Sammantaget pekar utvecklingen på en ökad användning av projekt som organisationsform eftersom den mest växande sektorn, det vill säga verksamhetsnära tjänster, också är den som i hög utsträckning är projektorganiserad. I dessa branscher kan ända upp mot 70 procent av årsarbetstimmarna (Arvidsson & Ekstedt 2006) vara projektorganiserade. Sektorn har växt som andel av total sysselsättning från 6 procent år 1989 till 10 2003.



Utöver detta stöder resultaten från intervjuer vi genomfört (ibid. 2006) dessa slutsatser. Sammantaget visar ovanstående tydligt att en betydande del av näringslivet – verksamhetsnära tjänster – i hög utsträckning använder projekt som organisationsform och att projektanvändning ökat under det senaste decenniet till följd av att dessa branscher växt i omfattning. Även om de statistiska indikatorerna från SCB är grova mått på projektorganisering och samtliga branscher inom verksamhetsnära tjänster inte är konsultdrivna är det rimligt att dra slutsatsen att projektorganisering ökar i Sverige.<sup>9</sup>

Det finns dessutom många tecken på att även företag i branscher där den primära verksamheten är volymbaserad eller operationsinriktad i allt större omfattning använder projekt (Midler 1995; Hobday 2000). Det finns emellertid inte mycket data om detta (Söderlund 2005). Whittington med flera (1999) visar att företag i Europa ökade sin användning av projekt under perioden 1992–1996 samt att detta tycks vara en av de absolut viktigaste förändringarna i företagens lednings- och organisationsstruktur. En annan studie (Svensson 1996) indikerar att svensk industri ofta är projektorganiserad och att en stor del av svensk export består av leveranser av eller till komplexa projekt. Projekt är med andra ord vanligt förekommande i företag inom fordonsindustri, militär/flygindustrin, telekommunikation och läkemedelsindustrin (Söderlund 2005, s. 60) samt bland underleverantörer till stora företag och inom stora företags divisioner. Dessutom används projektorganisering för att hantera de komplexa system som återfinns inom byggbranschen, telekommunikationssektorn och vid uppbyggandet av annan infrastruktur (Sydow m.fl. 2004).

En större satsning på utvecklingsverksamhet och design leder vanligtvis till ett flitigare användande av projekt eftersom dessa typer av arbete gynnas av att sammanföra kompetens från flera olika funktioner. Det har också visat sig att såväl mindre som genomgripande förnyelsesatsningar i företag och koncerner drivs i projektform (Ekstedt m.fl. 1999). Som redan antytts kan också omorganisering av företag leda till en starkare fokusering på projektinriktad verksamhet. Telekomföretaget Ericssons kraftiga reduktion av arbetsstyrkan under inledningen av 2000-talet innebar bland annat att betydande delar av tillverkning och montering ”outsourcades” till internationella komponenttillverkare samtidigt som den kvarvarande personalen i allt högre omfattning arbetar på ett utpräglat projektorganiserat sätt (jfr. Pettersson 2004). Intervjuer vi genomfört med industriföretag (Arvidsson & Ekstedt 2006) stödjer ovanstående resultat.

Diskussionen ovan behandlar utvecklingen inom industrin respektive verksamhetsnära tjänster och visar en tydlig tendens, nämligen att projektorganisering

---

<sup>9</sup> Ytterligare en slutsats som kan dras utifrån diskussionen i detta kapitel är därmed att existerande kategoriseringar som används bland annat av SCB för insamling av statistik om företag, näringsliv och arbetsförhållanden inte speglar användningen av projektorganisering i svenska organisationer. Det finns ett uppenbart behov av att arbeta fram relevant statistik och data för att förstå denna utveckling i svensk ekonomi.

är vanligt förekommande och sannolikt även ökande. Dessutom har projektorganisering länge varit vedertagen inom byggsektorn (Ekstedt m.fl. 1999; Söderlund 2005) vilket innebär att samhällets totala användning av projekt snarast underskattas om vi endast analyserar verksamhetsnära tjänster och industri. Förekomsten av liknande tendenser inom andra delar ekonomin är det svårt att uttala sig om. Studier inom hälsovårdssektorn visar att projektorganisering inte verkar vara vanligt förekommande. I vårdorganisationer används projekt främst för internt utvecklingsarbete och omfattar mindre än fem procent av totala antalet årsarbetstimmar (Arvidsson & Ekstedt 2006). Detta förklaras främst av vårdens krav på ständig beredskap. Å andra sidan har exempelvis Jessen (1994) i en studie av flera branscher och enheter inom offentlig förvaltning visat på resultat som tyder på projektorganisering. Omfattningen av projektorganisering inom offentlig sektor bör med andra ord studeras närmare.

Varför är då inslaget av projektorganisation så stort inom vissa delar av ekonomin? Anledningen till byggsektorns historiska projektorganisering beror bland annat på att endast begränsade delar av verksamheten kan utföras i prefabricerade långa serier. Samtidigt är det inte ovanligt att även enklare, återkommande verksamhet i byggsektorn är projektorganiserad. Inom industri och verksamhetsnära tjänster verkar industrialismens arketypiska affärsmodell byggd kring intern FoU samt produktion av standardiserade produkter i långa serier som sedan marknadsförs och säljs, inte längre vara den mest vanligt förekommande organisationsmodellen. Genom den temporära projektkonstruktionen, som involverar personer från flera olika funktioner och till och med från flera olika permanenta organisationer, finns möjlighet att på ett bättre sätt möta kunders efterfrågan, vilket de industriellt organiserade företagen visat sig ha allt större problem att hantera (Normann 2001). "Projektifieringen" kan således tolkas som ett sätt att hantera en allt mer sofistikerad och välinformerad efterfrågan, inte minst den mellan företag (Hobday 1998). Det finns också andra skäl till användningen av projekt som organisationsform. När det gäller utvecklings- och förnyelsearbete kan projektet ses som ett experiment i vilket långsiktiga kostnader undviks, vilket är en stor fördel vid ett misslyckande. Innovationsinriktat arbete kan gynnas av projektorganisering eftersom projekt skapar möjligheter att arbeta över mentala barriärer/glasväggar som uppstått mellan delar inom gamla traditionella organisationer (Sydow m.fl. 2004).

#### *Permanent organisationsformer*

För viss verksamhet är dock permanent flödesorganisation att föredra. Det gäller oftast för långsiktiga och rutinmässiga aktiviteter. Det kan handla om tillverkning i långa serier med skalfördelar som möjliggörs av stora investeringar i realkapital som i till exempel massa- och pappersindustrin eller vid komponenttillverkning till telekomsektorn. Samma sak gäller när tillgängligheten är viktig, som till

exempel vid viss callcenterverksamhet eller när funktionen har en mer permanent status som till exempel HR och personalfunktionen. Enligt diskussionen ovan verkar även vårdföretag föredra permanenta organisationsformer. Det gäller också delar av den kunskapsbildning som äger rum i organisationerna. Den permanenta organisationen kan vara en förutsättning för att överföra den kunskap som bildats i ett projekt till ett framtida projekt (Ekstedt m.fl. 1999; Martinsson kommande) genom att omvandla projektmedlemmars privata expertis till gemensam organisatorisk kompetens. Med andra ord handlar det ofta inte om att välja antingen en permanent eller temporär organisationsform utan istället förstå vilka typer av aktiviteter inom företaget som passar för vad samt utmaningen att anpassa de olika delarna till varandra. I förlängningen vill vi förstå hur detta påverkar de anställda och deras arbetsförhållanden.

Andra kompletterande förklaringar till projektorganiseringens omfattning har att göra med modern informationsteknologi som underlättar både organisering av och kommunikation inom projekt men även mellan projekt och dess mottagare (Arvidsson & Ekstedt 2006). De nya möjligheterna till att koordinera aktiviteter som görs parallellt av olika organisationer inom större system med ett gemensamt mål främjar därmed specialisering, vilket är ytterligare en stark drivkraft i näringslivets omvandling. Ökningen av verksamhetsnära tjänster kopplat till den långsiktiga nedgången inom industrin kan delvis ses som en specialiseringsprocess där till exempel vissa typer av tjänster i allt större utsträckning görs av tjänsteföretag medan annat mer tekniskt orienterat arbete görs av industriella företag.

### *Affärslogik och företagets riskprofil*

Det finns ytterligare en fråga kopplat till tid och en diskussion om industriell respektive tjänstebaserad affärslogik som vi bör diskutera. I en industriell affärslogik fokuserar ledarskapet på de strukturer och processer som styr det som händer innan kunden får tillgång till den vara hon köpt. Det exemplifieras tydligt genom Porters (1985) värdekedja där de kritiska aktiviteterna utgörs av inköp, ingående och utgående logistik, produktion, försäljning och marknadsföring samt andra stödsystem som hanterar exempelvis teknisk utveckling, personal och ledarskap. Dessutom finns en aktivitet kallad "after-sales service" som syftar till att hantera åtaganden som täcker perioden efter köpet, det vill säga garantier, service, uppgraderingar och liknande. I en tjänste- eller värdeskapande affärslogik (Normann 2001) uppkommer de mest kritiska aktiviteterna efter det att köpet är fastställt. Det som tidigare betraktades som sekundärt och kallades "after-sales service" har blivit den centrala verksamheten. Den värdeskapande logiken utgår från att kundens värde uppstår vid användning av en produkt eller tjänst och att det en organisation säljer är ett löfte om framtida nytta för kunden.

Telekomföretaget Ericssons förändring från att historiskt sälja infrastruktur och utrustning för fast och mobil telefoni till att sälja drift av telefonisystem till operatörer (se [www.ericsson.com/press](http://www.ericsson.com/press) och pressrelease från 6 december 2005 om "3 and Ericsson sign major managed services agreement") är ett illustrerande exempel på förändring från en industriell affärslogik till en värdeskapande affärslogik. Man ska samtidigt notera att denna omvandling inte handlar om att sälja tjänster istället för produkter utan hur man kombinerar produkter och tjänster för att skapa något för sin kund i framtiden. Den stora förändringen kan tydliggöras genom ett bolags affärsrisk som förändras från att ha varit fokuserad på kvalitet i historiska aktiviteter till att bli fokuserad på kvalitet i framtida aktiviteter. Sammantaget leder denna diskussion fram till en fråga om vissa typer av organisationer – kanske framför allt verksamhetsnära tjänster men även vissa traditionella industriföretag – kommer att lägga större vikt vid framtida aktiviteter i relation till historiska aktiviteter. Med andra ord, kommer organisationernas planering i större utsträckning fokusera på framtida aktiviteter än vad den gör idag?

### *Projekt i nätverk*

Det är vanligt att projekt omfattar flera olika organisationer. I ett företagsperspektiv handlar detta ofta om att ett företag har sålt ett löfte om förbättring, till exempel genom råd om kundorientering eller teknisk förnyelse, till ett annat företag och att företaget behöver samarbeta med olika underleverantörer och specialister genom projekt för att realisera det förväntade resultatet. En annan typ av verksamhet som ofta projektorganiseras är utvecklingsarbete finansierat via offentliga medel. Det kan handla om projekt för regional utveckling finansierade av till exempel EU eller Vinnova med syfte att sammanföra flera organisationer (till exempel genom en Triple Helix ansats; se Etzkowitz 2005) för att skapa utveckling i en eller flera regioner. Denna typ av verksamhet behandlar vi inte i denna text utan fokuserar på hur projekt används inom verksamhetsnära tjänster och industrin för att därigenom förstå dess påverkan på arbetsförhållanden inom organisationer med denna inriktning.

### *Implikationer för organisationer och forskning*

Diskussionen om projekt som organisationsform och dess konsekvenser för anställda reser en rad frågor om organisationers strukturer och processer. Hur bör funktioner och administrativa system utvecklas på bästa sätt givet de förändringar vi diskuterat ovan? Exempelvis är system för redovisning och revision av tradition kopplade till kalenderåret, vilket kan ifrågasättas om projektorganisering blir allt vanligare. Finansieringsfrågor kopplade till kalenderbaserade budgetar samt års- och delrapporter borde också belysas. Personal- och HR-funktioner byggdes upp i en era präglad av fasta och långa anställningar och borde kanske förändras. Söderlund och Bredin (2005) diskuterar detta ingående och ut-

vecklar fyra viktiga dimensioner – kompetens, tillit, förändring samt individuellt perspektiv – inom vilka HRM bör utvecklas för att stödja anställda och organisationerna på ett bättre sätt. Funktioner med inriktning på FoU och teknisk utveckling är de funktioner som har den längsta traditionen av projektorganisering inom många företag och ses ofta som modell för hur projektorganisering kan utformas för andra funktioner. Det är därför intressant att studera hur denna modell för projektorganisering ser ut och hur den införs och eventuellt anpassas för andra funktioner.

Vi kan dessutom fundera över hur dessa förändringar kommer att påverka anställda och deras arbetsförhållanden. Dessa effekter och konsekvenser rör framför allt effekter av flexibel sammansättning av arbetsgrupper, fokus på tid som resurs samt prioritering av utveckling och förnyelse, vilket även leder till osäkerhet. Projektorganisering bygger på att arbetet genomförs i grupper vars sammansättning är speciellt anpassad till varje projekts mål och resurser vilket leder till ständigt förändrade gruppsammansättningar och krav på varje individ att kunna arbeta med olika personer vid olika tillfällen. Samarbetskompetens blir därmed en kritisk faktor (Hovmark 1993) där vilja till samarbete, förståelse av vikten av samarbete samt vilja att dela med sig av viktig information är förutsättningar för att lyckas (Zika-Viktorsson m.fl. 1998). Detta ska samtidigt ske i en miljö präglad av hög målfokusering och dynamik, vilket ställer höga krav på individerna som ska samarbeta. Projektorganiseringen kan även leda till att arbetsgrupper förändras under projektets livslängd. Det kan finnas en kärna av personer som är permanenta men även personer som arbetar under en begränsad period men vars kompetens och prestation är kritiskt för projektets slutresultat. Projektets fokus på tid leder dessutom ofta till tidsbrist, stress och hög arbetsbelastning för projektmedlemmarna. Slutligen ska projektet ofta leverera något som kanske aldrig levererats förut vilket leder till osäkerhet även vad gäller prestation och metodik (Zika-Viktorsson 2002).

En kritisk fråga i detta sammanhang rör hur förekomsten av parallella strukturer, det vill säga permanenta och temporära, påverkar arbetsförhållanden. För att få svar på detta har Zika-Viktorsson med flera (kommande) belyst de anställdas upplevda arbetsförhållanden i projektorganiserad verksamhet som även har en betydande permanent organisationen. Deras studie fokuserar på ”project overload” som är en indikator på hur de anställda upplever sin arbetssituation i termer av splittring och fragmentering mellan uppgifter och projekt (”fragmentation”), avbrott mellan uppgifter och projekt (”disruption”) samt ineffektivitet. Studien analyserar enkätdata från 392 projektmedarbetare i nio svenska, projektorganiserade företag inom tillverknings-, läkemedels- och byggindustrin som alla hade en ledande position i sin bransch. Deras analys visar att cirka en tredjedel av respondenterna upplever ”project overload” som framför allt orsakat av begränsade möjligheter till återhämtning mellan projekt, otillräckliga rutiner, allt för begränsade tidsramar samt att man arbetar med allt för många projekt samtidigt.

De finner också indikationer på att höga nivåer av ”project overload” är relaterat till förekomst av psykologiska stressreaktioner, svaga möjligheter till kompetensutveckling och avvikelser från projektens ursprungliga tidsramar.

En ökad användning av projektorganisering kan sålunda leda till ökade prestationskrav och stress, vilket Zika-Viktorsson med flera (kommande) visat, men samtidigt också ökat personligt engagemang och lärande. De anställda kommer sannolikt få ta större ansvar för sin egen karriärutveckling och lärande men samtidigt bereda sig på större fluktuation och variation i arbetsuppgifter, ersättningar och arbetsnivåer (se Arvidsson & Ekstedt 2006). Frågor kring till exempel organisatoriskt samt individuellt lärande, karriärutveckling, ledarskap, avvägning mellan individorienterade och organisatoriska mål som till exempel arbetsliv respektive privatliv, betydelsen av individers fokus på anställningsbarhet för organisationer samt ersättningsformer och anställningskontrakt bör studeras vidare.

På en annan analysnivå, nämligen samhällsnivån, kan vi dessutom ställa frågor om den svenska modellen för lönebildning. Enligt Giertz och Blomgren (2000) är lönebildningen mycket olika i olika delar av den svenska ekonomin, vilket lett till ökad lönedifferentiering och allt mer omfattande användning av prestations- och/eller resultatbaserade löner i vissa sektorer – främst kunskapsintensiv uppdragsverksamhet och franchisetagare – vilket påverkar effektivitet och arbetsförhållanden för de anställda på ett helt annat sätt än i andra sektorer. Den svenska lönebildningsmodellen som utgår från centralt förhandlade löner baserade på produktivitetens utvecklingen i styrande delar av ekonomin kan därmed ifrågasättas (Giertz & Blomgren 2000). Kanske även modeller för lönebildning bör omformas för att bättre spegla hur det svenska näringslivet ser ut idag?

### **Viktiga slutsatser för fortsatt forskning**

Tidseffektivitet är en mycket viktig drivkraft bakom förändring och utveckling av organisationer (Stalk & Hout 1990) och fortsatt fokus på detta skulle leda till än mer accentuerad automatisering samt bibehållen låg efterfrågan på arbetskraft. Trenden med en hög andel av befolkningen som står utanför arbetskraften samt höga krav på de personer som faktiskt arbetar skulle därmed bestå. I ljuset av detta anser vi det befogat att studera hur projektorganisering (Ekstedt m.fl. 1999) påverkar denna tendens samt hur svenska värderingar påverkar utvecklingen (jfr. Trompenaars & Hampden-Turner 2000). Samtidigt är många institutioner inte anpassade till en projektlogik där till exempel anställningskontrakt och arbetsprocesser individualiseras. I samhället bör lönesättningsmodeller, utbildningssystem och arbetsmarknadsregler belysas (Giertz & Blomgren 2000) och inom organisationen bör lednings- och dess stödfunktioner analyseras (Söderlund & Bredin 2005). Kanske till och med en nygammal syn på tid i relation till arbete (Isidorsson 2001) återuppstår och frågan är då hur detta påverkar arbetsförhållanden?

Projektorganisering är mycket vanligt inom framför allt verksamhetsnära tjänster och byggsektorn men även inom industriellt inriktade företag. Detta medför en förändrad och förändrande syn på många viktiga faktorer som påverkar arbetsförhållanden, vilket måste studeras djupare (Normann 2001; Arvidsson & Ekstedt 2006). Samtidigt är det viktigt att påpeka att det är verksamhetens art och karaktär som bestämmer den bästa organisationsformen. Det kommer även fortsättningsvis att finnas verksamhet som inte drivs enligt en projektlogik utan mer sannolikt är att organisationer innehåller både traditionell linjebaserad organisering samt projektorganisering (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002). En annan fråga rör därmed vilka aktiviteter som bäst drivs enligt respektive logik samt hur de två logikerna på bästa sätt kan komplettera varandra. Vi bör studera potentiella synergier och konflikter mellan permanenta och temporära organisationsformer samt vilka konsekvenser detta får på anställda och deras arbete.

## Referenser

- Arvidsson N. & Ekstedt E. (2006) "Förändrade organisationsformer och effekter på arbetsförhållanden" s. 86–99 i Olofsson J. & Zavisic M. (red.) *Vägar till en öppnare arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Arvidsson N. & Movin S. (2004) "Det tredelade ledarskapet" *Management Magazine*, nr. 4, s. 60–63.
- Blyton P., Hassard J., Hil, S. & Starkey K. (1989) *Time, Work and Organization*. Routledge: London och New York.
- Blomberg J. (1998) *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Dagens Nyheter (DN 2003) "Skandias sätt att räkna blåste upp vinsterna" Johan Schück, 2003-12-06.
- Ekstedt E. Lundin R.A., Söderholm A. & Wirdenius H. (1999) *Neo-industrial Organising: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-intensive Economy*. London: Routledge.
- Etzkowitz H. (2005) *Trippelhelix – den nya innovationsmodellen; högskola, näringsliv och myndigheter i samverkan*. Stockholm: SNS Förlag.
- Giertz E. (1982) *Om arbetsstudieutbildningens institutionalisering i Sverige*. Avhandling, Institutionen för industriell ekonomi och organisation, Stockholm: KTH.
- Giertz E. & Blomgren H. (2000) *Tillväxt och lönebildning – Om löne- och anställningsvillkoren på tjänstesamhällets nya arbetsmarknader*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).
- Hobday M. (1998) "Product Complexity, Innovation and Industrial Organisation" *Research Policy*, vol. 26, s. 689–710.

- Hobday M. (2000) "The Project-based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?" *Research Policy*, vol. 29, s. 871–893.
- Hovmark S. (1993) *Changes in Product Development Processes: Organization, Methods and Working Conditions in Engineering Design*. Avhandling, Psykologiska institutionen, Stockholm: Stockholms universitet.
- Ingvar D.H. & Sandberg C.G. (1985) *Det medvetna företaget: Om ledarskap och biologi*. Stockholm: Timbro.
- Isidorsson T. (2001) *Striden om tiden – arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Avhandling. Historiska institutionen, Göteborg: Göteborgs universitet.
- Jessen S.A. (1994) "The Use of the Project Approach in Norway: An Investigation into the Diffusion and Adoption of the Project Concept in a Small, Modern, Welfare Oriented Society" i Lundin R.A. & Packendorff J. (red.) *Temporary Organizations and Project Management*, Proceedings from the IRNOP Conference, Handelshögskolan vid Umeå universitet.
- Johansson A. (1977) *Den effektiva arbetstiden – Verkstäderna och arbetsintensitetens problem 1900–1920*. Uppsala Studies in Economic History 17, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Kessler E.H. & Chakrabarti A.K. (1996) "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes" *Academy of Management Review*, vol. 21:4, s. 1143–1191.
- Lillrank P. (1996) *T-50: ett svenskt svar på lean production?* Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Lindkvist L. (2004) "Governing Project-based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies" *Journal of Management and Governance*, vol. 8, s. 3–25.
- Magnusson L. (1999) *Merkantilism: Ett ekonomiskt tänkande formuleras*. Stockholm: SNS Förlag.
- March J.G. (1991) "Exploitation and Exploration in Organizational Learning" *Organization Science*, vol. 2(1), Feb., s. 71–87.
- Martinsson I. (kommande) *Knowledge Transfers between Projects*. School of Business, Stockholm: Stockholms universitet.
- Midler C. (1995) "'Projectification' of the Firm: The Renault Case" *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, s. 363–375.
- Mumford L. (1934) *Technics and Civilisation*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Normann R. (2001) *Reframing Business – When the Map Changes the Landscape*. London: Wiley & Sons Inc.
- Paterson B. (1988) "Still Plausible Stories: A Review of Alfred Chandler's Classics" *The Academy of Management Review*, vol. 13, nr. 4, s. 653–656.
- Pettersson K.H. (2004) *Det exploderande företaget – om företag och politik i 2000-talets samhälle*. Stockholm: SNS Förlag.
- Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.



- Rosander G. (1979) ”Arbete” i Bringeus N.-A. (red.) *Arbete och redskap*. Lund: Liber läromedel.
- Sahlin-Andersson K. (1992) ”The Social Construction of Projects: A Case Study of Organizing an Extraordinary Building Project – the Stockholm Globe Arena” *Scandinavian Housing and Planning Research*, vol. 9, s. 65–78.
- Sahlin-Andersson K. & Söderholm A. (2002) *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary – Permanent Dilemma*. Malmö: Liber ekonomi.
- Schwartz P. (1992) *The Art of the Long View: Scenario Planning: Protecting Your Company against an Uncertain Future*. Century Bus.
- Sharp C. (1981) *The Economics of Time*. Oxford: Martin Robertson.
- Shingo S. (1984) *Den nya japanska produktionsfilosofin*. Lidingö: Svenska Managementgruppen.
- Stalk G. & Hout T.M. (1990) *Competing against Time: How Time-based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Svensk ordbok* (1999) 3., rev. uppl. Stockholm: Norstedts ordbok.
- Svensson R. (1996) *Svenska företags projektverksamhet i utlandet*. Rapport från Näringslivets internationella råd, Stockholm: Industriens utredningsinstitut.
- Sydow J., Lindkvist L. & Defillippi R. (2004) ”Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial” *Organization Studies*, vol. 25(9), s. 1475–1489.
- Söderlund J. (2005) *Projektledning och projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Söderlund J. & Bredin K. (2005) *Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Författarna och Liber AB.
- Taylor F.W. (1911/1998) *The Principles of Scientific Management*. Norcross, GA: Engineering and Management Press.
- Trompenaars F. & Hampden-Turner C. (2000) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Upplaga 2, London: Brealey.
- Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E. & Conyon M. (1999) ”Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996” *Organization Science*, vol. 10(5), s. 583–600.
- Womack J.P., Jones D.T. & Roos D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates, cop.
- Zika-Viktorsson A. (2002) *Det industriella projektet – en studie av projektmedlemmars arbetssituation*. Avhandling, Stockholm: KTH.
- Zika-Viktorsson A., Nordqvist S. & Hovmark S. (1998) *Psykosocial arbetsmiljö, ledning och effektivitet i projektgrupper*. Rapport nr. 99, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Zika-Viktorsson A., Sundtröm P. & Engwall M. (kommande) ”Work and Management in Multi-project Settings: A Study of Project Overload” *International Journal of Project Management*.