
Klas Levinson

Självförnyelse som organisationsmodell

Hur skapas en arbetsprocess där såväl individens som organisationens möjligheter samverkar på ett positivt sätt? I artikeln skisseras hur en sådan process kan se ut, där några av nyckelorden är självförnyelse, kunskapsbildning, utmanande arbete och stödjande arbetsplats. Artikeln ska ses som ett inlägg i den debatt som pågår om hur idéer om uthålligt värdeskapande och lärande kan skapas i en arbetsorganisation. Innehållet ska inte betraktas som en färdigformulerad och vetenskapligt prövad modell, snarare är den en vision som behöver diskuteras och ut-sättas för vidare prövning.

Den här artikeln handlar om självförnyelse som organisationsmodell; ett synsätt som främst är influerat av skandinaviska organisationstraditioner med participativa arbetsformer där fokus ligger på eget inflytande över arbetet och medbestämmande över strategi- och prioriteringsfrågor (Emery & Thorsrud 1969; Pålshaugen & Quale 2000; Sandberg 1982). Vidare är det påverkat av resursbaserade synsätt där betoningen ligger på individernas möjligheter att lära, samverka och sprida kunskaper (Koike 1995; Nonaka m fl 2001). Mitt huvudargument i artikeln är att en ordning – självförnyelse – som gör att alla anställda ges möjligheter till aktiv medverkan i företags (och offentlig verksamhets) problemlösande, kunskaps-

bildning och strategiska bedömningar kan, rätt hanterad, bli en vital källa för uthållig och samtidig utveckling av såväl verksamheter som anställda. Den grundande tanken är att individernas växande kan fås att sammanfalla med verksamhetens kvalitets- och kompetensväxt, under förutsättningen att villkoren är de rätta.

Synsättets starka betoning av allas deltagande i framtidsformande beslut och åtgärder har sin grund i uppfattningen att det i många organisationer finns en stor potential i anställdas kreativitet, nyfikenhet, kompetens och initiativförmåga, som befintlig arbetsordning, strukturer och värden inte förmår aktivera (Pfeffer 1994). Ett problem är därvid att många av de tekniker och system som används i företag och offentlig verksamhet för kvalitetssäkring, flexibilitet och kunskapsutveckling fungerar bromsande snarare än aktiverande (Ghoshal & Bartlett 1998; Karasek & Theorell 1990; O'Reilly & Pfeffer 2000).

Klas Levinson är fil dr i företagsekonomi och verksam på Arbetslivsinstitutet.

Självförnyelsansatsen är ett synsätt på organisationen och dess värdeskapande verksamhet, som innebär att arbetsroller, lärandesystem och styrsystem (i vid mening den organisatoriska kontexten) liksom värden (kulturen) är konstruerade på ett sätt som möjliggör att anställdas energier och förmågor frigörs, fokuseras och sätts in i organisationens värdeskapande tjänst (Ackoff 1994; Heller m fl 1998; Pfeffer 1994). Den organisatoriska kontexten är därvid ordnad så att alla anställda ska känna trygghet och uppleva sig stå i organisationens centrum, främst genom att ges utmanande uppgifter med möjligheter att lösa problem och förbättra, med möjligheter att påverka eget arbete och verksamhetens inriktning, samt tillfällen att lära nytt och växa i ansvar.

Min drivkraft för att utveckla ett nytt synsätt på organisationers värdeskapande är de kunskapsbrister som finns inom området, som bland annat visar sig i att participativa, resursbaserade eller kulturbaserade ansatser var för sig inte är tillräckliga för att klarlägga och förklara hur struktur, system, idéer och värden, dvs den organisatoriska kontexten bör formas för att göra det meningsfullt och "lönsamt" för berörda att ta ett reellt ansvar för egen utveckling och verksamhetens förbättring. Många intressanta ansatser som strategisk dialog, dialogiskt samtal, indirekt participation och lärcykler visar sig ha ett begränsat praktiskt värde, bland annat eftersom de inte i tillräcklig hög grad beaktar kopplingar till sitt värdeskapande och organisatoriska sammanhang. Organisationsforskare som Ikujiro Nonaka, varnar också för riskerna att en alltför stark avgränsning på vissa aspekter som kunskapsbildning, strategiformulering, entreprenörskap eller struktur inte ger den helhet som är önskvärd (Nonaka & Teece 2001). Han betonar behovet av vidare och

mer integrerade ansatser som beaktar hur medarbetare, struktur och institutioner interagerar och fungerar tillsammans.

Min ansats kan ses som ett försök att forma en sammanhållen helhet, och på så sätt undvika onödig avgränsning och teknifiering, genom att lyfta fram dels de för organisationens värdeskapande viktigaste processerna, dels de villkor (organisatorisk kontext) som är avgörande för att alla anställda i sina arbeten ges möjligheter att påverka och stärka organisationens sammantagna förmåga. Den starka fokuseringen på självförnyelse, dvs anställdas egna initiativ, problemlösande, samarbete, lärande och förbättrande, motiveras med att den ses som den drivande kraften för uthållig förbättring och utveckling. Den är en arbets- och handlingsinriktad kraft, som fungerar som en värdeskapandets motor eller kärnmekanism. Artikelrubrikens betoning av den kan dock upplevas som onödigt snäv. Jag har ändock valt den för att fokusera det grundläggande, nämligen att det är de många människorna i och runt organisationen som skapar och förbättrar. Sen är det självfallet så att detta skapande och denna energifrigörelse måste fokuseras och stödjas för att bli uthålligt slagkraftigt.

Synsättet kan ses som mitt inlägg i den debatt som pågår om hur idéer om uthålligt värdeskapande och lärande kan förverkligas. Det rör sig därvid inte om en färdigformulerad och vetenskapligt prövad modell, utan en vision, som behöver diskuteras och ut-sättas för vidare prövning. Jag väljer ändock att i detta tidiga skede gå ut med ansatsen, inte minst för att få andras synpunkter på den. Som nämdes i inledningen har den flera inspirationskällor, bland annat forskning om participation, och om integrerad kunskapsbildning och resursfördelning. Den viktigaste inspirationen kommer emellertid från personalen i företaget som Swe-

dish Match, Tetra-Laval och Ricoh, som jag haft förmånen att under en längre tid följa, och där delar av självförnyelsemodellen använts med framgång.

Utgångspunkter, principer och centrala begrepp

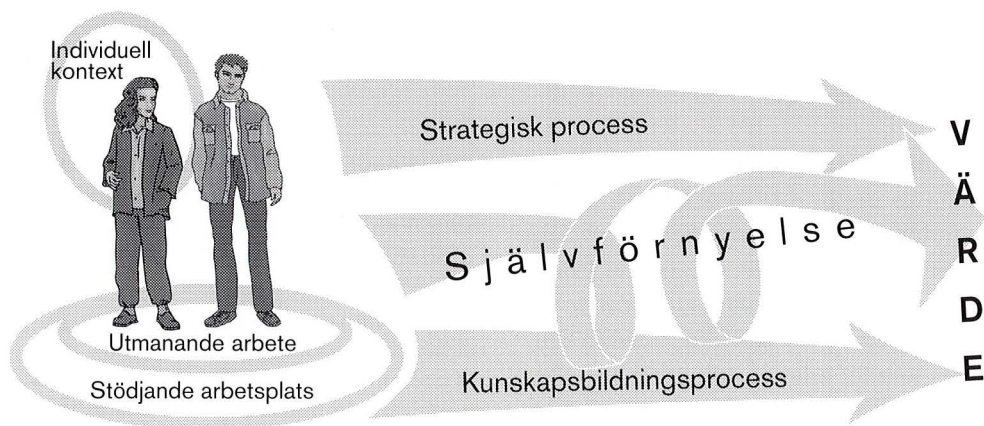
Självförnyelse,¹ som brett ansatt process är nära kopplad till organisationens *värdeskapandeprocess* (se figur 1), och kan ses som en drivande mekanism² för att förnya och förbättra den. Den är också nära förenad med organisationens *strategiska process* där det pågår diskussioner och bestämmingar av viktiga frågor om inriktning, prioritering, vision, mål och grundläggande värden. Medverkan i denna strategiska bestämning är ett sätt att skapa stadga och fokusering för att minska risken att förnyelsearbetet blir alltför vildvuxet. Ytterligare en central koppling är den till organisationens process för att skapa, ombilda och lagra kunskaper (*kunskapsbildningsprocessen*). Det är via den kopplingen, och mekanismen för den, som individernas erfarenheter tydliggörs, ombildas, kombineras, sprids och nyttiggörs. Hur

kunskapsprocessen fungerar får betydelse för individens förmåga att på ett bra sätt hantera de problem, möjligheter och förändringar, som uppstår i arbetet med att skapa tjänster och varor. Forskare som Ikujiro Nonaka (2001) uppfattar just kunskapsbildningsprocessen, som det för företags uthålliga framgång och konkurrensförmåga mest avgörande inslaget. Anställdas deltagande i den lägger grunden till det långsiktiga lärande (individuella kunskapskarriärer) som är en förutsättning för individens vilja och förmåga att ta egna initiativ. Slutligen finns i ansatsen en nära koppling till *resursfördelningsprocessen*, att den leder till en sådan personell bemanning som ger utrymme för individerna att ta egna initiativ för att hantera utmaningar och att få tid för lärande och kunskapspridning. Be-

1. För en presentation av självförnyelsemodellens grunder och bärande inslag se Levinson (1998) och Axelsson och Levinson (2002).

2. Mekanism är ett system som uttrycker helhet och struktur, samtidigt som det indikerar att strukturen har processegenskaper.

Figur 1. Självförnyelsemodellen.



manningen är kritisk då den fungerar som reglerare av det handlingsutrymme som självförnyelsens beteende förutsätter.

Även om själva förnyelseprocessen och dess kopplingar till värdeskapandeprocessen är det centrala inslaget läggs stor vikt vid mekanismerna för integrationen till organisationens processer för strategibestämning, kunskapsbildning och resursfördelning. Följande mekanismer ingår:

- *utmanande arbete* som står för eget-inflytande, användarnärhet, exponering för problem, möjligheter och förändring samt återkoppling. Tillsammans med *stöd-jande arbetsplats*, som står för stödjande värden (kultur) och relationer, samt tid och *arenor för problem- och möjlighets-hantering* bildar de grunden för förnyelsens arbetsbeteende. Därvid fungerar hanteringen av problem, möjligheter och förändring (*hantering av utmaningar*) där nya rutiner skapas och gamla förbättras, som en länk in i värdeskapandet;
- medverkan i den *strategiska dialogen* om inriktning, mål, vision och prioriteringar bidrar till förståelse för sammanhang och önskvärd fokusering av arbetet;
- *medverkan i kunskapsbildningsprocessen* via arenor för omvandling mellan erfarenhetsbaserad (outtalad) och uttalad kunskap;
- *behovsstyrd resursprocess* med *individuella kunskapskarriärer* och behovsstyrd bemanning ger personalen utrymme för långsiktigt lärande.

Även om dessa mekanismer är viktiga var för sig, är det hur de påverkar och stärker varandra till en sammanhållen helhet som är det helt avgörande. Innan modellens olika mekanismer presenteras närmare ges en kort överblick av självförnyelse som definieras som en arbetsordning där anställda (enskilt eller tillsammans), med stöd av

organisationens struktur, värden och resurser och utifrån ett förbättringsperspektiv, tar egna initiativ för att lösa problem, aktivera möjligheter, hantera förändringar och sprida kunskaper på ett sätt som stärker organisationens värdeskapande förmåga. Samtidigt som denna förmåga utvecklas ges anställda tillfällen att påverka sina arbeten och övergripande prioriteringar, och få tid för samtal, reflektion och samarbete. Det rör sig således om skapande arbeten och arbetsprocesser där idealet är att krav på individerna är i dynamisk balans med egna kompetenser, lärmöjligheter och det stöd som erhålls. Det kan beskrivas som en uppåt-gående och värdeskapande spiral där utmanande arbete med möjlighet till inflytande och lärande leder till ökat engagemang och utveckling i arbetet (Karasek & Theorell 1990; Nonaka & Takeuchi 1995).³

Denna värdetillväxtens kärnmekanism är relativt självgående i och med att berörda i hög utsträckning själva initierar och svarar för den. Den kan beskrivas som en i princip oändlig process, en *perpetuum mobile*, eftersom såväl yttre som inre förändringar i teknik, efterfrågan, kompetensnivå och kundkrav ser till att det knappast uppstår någon brist på problem att lösa och möjligheter att aktivera. Vidare är den integrerande i meningen att hanteringen liksom lärande och stöd i hög grad sker direkt i det värdeskapande arbetet.⁴ Självförnyelse ut-

3. Nonaka och Takeuchi (1995) beskriver omvandlingen mellan erfarenhetsbaserad och uttalad kunskap som en kunskapsspiral. Karasek och Theorell (1990) talar om en uppåt-gående spiral där aktivt arbete leder till ökat engagemang.

4. Koike (1999) betonar i sin ansats vikten av en kombination av erfarenhetsbaserat lärande "on-the-job-learning" och lärande utanför arbetet ("off-the-job-training") med fokus på arbetslärandet.

tryckt i anställdas förmåga att hantera problem och förändring ("intellectual skills") ser arbetslivsekonomen Kazuo Koikes (1999) som centralt för att skapa attraktiva och konkurrenskraftiga arbetsplatser. Fördelarna med en sådan här strategi ligger väl i linje med kooperativ teoris plus-summelösningar som innebär att alla inblandade vinner på att i samverkan lösa problem och skapa värde. Betoningen på samverkan är emellertid inte detsamma som att det saknas konflikter och spänningar mellan de agerande. Relationerna mellan anställda och högsta ledning innehåller alltid inslag av motstridiga intressen, inte minst i fråga om hur tillväxtens frukter och resurser skall fördelas. Självförnyelseordningen innebär inte att grundläggande motsättningar upphör. Den låter dock inte motsättning bli en grundläggande organisatorisk princip.

Synsättet kan vidare även stärka kvaliteten och engagemang i ledningsarbete, strategiarbete, administration och styrning främst genom att tydliggöra vad som är centralt och betydelsefullt. Detta att alla ges insyn i och möjligheter att påverka ledningens arbete med strategi, mål och prioriteringar visar sig få en kvalitetshöjande effekt (Ramquist & Eriksson 2000). När en process öppnas upp och tydliggörs ökar också kravet på saklighet, bra underlag och hållbara bedömningskriterier. Risken för godtycke och osaklighet minskar när öppenheten ökar och vad som är viktigt tydliggörs.

Självförnyelseprocessen med exempel

Enligt synsättet formas förnyelse av individens förståelse för problem och möjligheter, och initiativ för att hitta eller "skapa" lösningar och slutligen pröva, värdera och använda (eller förkasta) dem. De bärande

inslagen är i processen är i korthet: se (förstå), initiera, lösa, pröva, värdera och acceptera (eller förkasta). Initiering börjar således med att individen ser vad som är problem (eller möjlighet) och söker skapa en lösning. Individens chanser att se något som kan förbättras i en viss situation är beroende av hur hon "förstår" situationen och hans eller hennes yrkeskunskaper och möjligen också vilka utrymmen för reflektion som arbetsrollen ger. Tidigare förvärvad förståelse för användarbehov och centrala samband ökar på ett påtagligt sätt individens möjlighet att ifrågasätta invanda mönster och att skapa nya lösningar (jfr begreppet individuell kontext). Detta att "se" problemen och ha en rimlig uppfattning om hur de kan lösas för att nå en bättre ordning, är således till del en funktion av individens "förförståelse" (Sandberg & Targama 1998). En annan och starkt relaterad aspekt är individens vilja att se och åtgärda. Det är ett rimligt antagande att svagt motiverade medarbetare ser och agerar på färre möjligheter än högt motiverade.

Initiativ som avviker från, ifrågasätter eller utmanar en etablerad rutin, är ett uttryck för individens vilja att söka efter nya lösningar, och att aktivt sträva efter att genomföra dem. Individens initiativförmåga kopplad till vilja är central för att förstå varför något händer. Det centrala i det första skedet av framväxten av ett nytänkande är att en ny lösning skapas. Begreppet rutin eller "samma sätt" står därvid för visst accepterat handlingsätt "göra något på visst sätt". Rutin ger stadga, men konserverar också (Ellström 1996). Konserverande blir ett problem i de sammanhang då det är förnyelse som eftersträvas.

En enkel problemlösningsprocess kan gå snabbt, på några minuter eller en timme. I mer komplexa sammanhang kan det röra sig om veckor, månader eller år innan en lös-

ning växt fram. Arenor för samarbete är ett abstrakt uttryck för att individen behöver kunna kontakta andra. Det finns behov av diskussion och reflektion för att bestämma problemets art, och det finns behov av att diskutera och reflektera över skilda alternativ. Det kan handla om en kontakt med en närstående arbetskamrat, ett telefonsamtal eller meddelande per mail, alternativt utbyten av kunskaper i särskilda seminarier, stormöten eller virtuella sk chatgrupper.

Exempel på självförnyelse av AGA anställda
Mazarinbottnar måste kallna och bli hårda innan den goda fyllningen kan tillsättas. Plåtarna med bottenarna på förs därför på kylning efter gräddningen. En AGA-tekniker på säljbesök hos en tänkbar kund uppmärksammade denna tidsödande och kostsamma hantering och erbjöd sig att utveckla en alternativ lösning. Nu sprutar man automatiskt en liten gaspuff på bottenarna alltefter som de passerar genom ugnen. Det gör att bottenarna kyls ned och omedelbart stelnar utan att smaken påverkas. Bageriet kunde genom denna gasapplikation lägga om sin produktionslogik och gå från satsvis (batch) till linjeproduktion av mazariner. Det var en till synes enkel åtgärd som dock gav betydande kostnadsbesparingar för kunden.

Det typiska när ett gasföretag som AGA arbetar med att utveckla sina gasapplikationer för kunder är att en tekniker söker upp kunder inom intressanta verksamheter och föreslår en dialog om den tilltänkta (eller redan etablerade) produktionsprocessen. Syftet är att se om någon (ny) gasapplikation kan vara av intresse. Det kommande steget är ofta något idéseminarium där kundens produktionsprocess beskrivs och analyseras steg för steg. Genom denna procedur upptäcker teknikerna från AGA och kundens medarbetare, ofta i dialog, nya

möjligheter att lösa gamla problem. Många gånger får problemen lösas i flera steg. När ett problem är avklarat pockar nästa på uppmärksamhet. Dessutom är det så att också leverantören (AGA) successivt flyttar fram sina positioner. När ett problem lösts hos en kund föreligger ofta nya möjligheter att också lösa nya, mer eller mindre likartade, problem hos en annan kund. På så sätt sker undan för undan en utveckling både hos kunder till AGA och hos leverantören.

Det AGA-exemplet⁵ visar, och som är grundperspektivet i synsättet, är att individen, i det här fallet medarbetaren på fältet, initierar och driver en utveckling där strävan är att det ska ge kunden ökat värde och därmed en möjlighet att göra bättre affärer. Individen skapar värde, enskilt eller i grupp, ofta i samspel med externa aktörer och med stöd av den organisation, inklusive tillgång till teknologi, hon arbetar inom. Ur ett sådant här perspektiv följer att positiv utveckling av verksamheten, av kundvärdet, främst går via arbetets upplägg och medarbetarrollen, och via stöd och utveckling av medarbetarnas erfarenheter och kunskaper. Det är ett vanligt konstaterande, i linje med denna iakttagelse, att ”det bästa sättet att slå vakt om kunderna är att satsa på den egna personalens utveckling”.

Det svåra är att hitta den lönsamma balansen mellan den löpande verksamheten, produktionen, och individens och verksamhetens utveckling. AGA-teknikerna kan inte ägna hur mycket tid som helst åt att gå igenom nuvarande och potentiella kunders interna processer om det inte leder till nya affärer. De måste inrikta sig på de mest lovande fallen, där de kan skapa bäst balans mellan å ena sidan vad nyutveckling och

5. AGA exemplet beskrivs i Axelsson (1996).

produktion av produkterna kostar och å den andra sidan vad de får tillbaka i form av ökade intäkter i ett kort- eller långsiktigt perspektiv. Om de inte lyckas med detta blir det ingen lönsam balans. Det gäller att hitta en fruktbar avvägning mellan en produktions- och en utvecklingslogik. Att finna denna balans är ett centralt inslag i modellen.

AGA-exemplet skulle kunna vara en uppifrån beordrad aktivitet, men är i praktiken fråga om en underifrån-process där engagerade medarbetare själva tar initiativ och drivningsansvar ända fram till att lösningen är på plats och ger ett ökat värde för användaren. Vad det ytterst handlar om är en *medarbetardriven värdeskapande process*. I AGA är det medarbetarna som är pådrivande, tar initiativ till förnyelse och nya affärer. Det är således inte organisationen som lär och utvecklar, utan individer som själva ser möjligheter och tar initiativ för att förverkliga dem på ett sätt som skapar mer värde.

Den stödjande kontexten – om organisationen som individens stöd

Den uppdelning jag gör av den stödjande kontexten i följande avsnitt är ett avsteg från en av grundtankarna med modellen; nämligen att den är en sammanhållen helhet. Den kan ändå vara meningsfull inte minst för att tydliggöra vari den består och hur den fungerar.

Utmanande arbete – egetinflytande, användarnärhet och återkoppling

Eftersom ansatsen sätter arbetsprocessen i fokus, känns det naturligt att börja med arbetets innehåll och karaktär, som är grundläggande för vad individen kan göra. Principen är att utforma arbetet så att det uppfattas som meningsfullt, bland annat genom att det innehåller utmaningar och utrymme

för att ta egna initiativ och formulera lösningar. Utmaningar, som är en drivande kraft i självförnyelse, byggs in bl a genom att individen exponeras, i stället för avskämmas, för möjligheter, problem och utmaningar. Närhet till användarnas krav och till de problem, möjligheter och förändring som hör samman med organiserad verksamhet är ett sätt för individen att få förståelse för vad som ger nytta, samtidigt som det ger sakligt underlag för att vidta förändringar. En andra sida av "myntet" är att hanteringen av problem och förändring är viktig för individens lärande. Genom att individen direkt i arbetet får känna av problemen stärks möjligheten att få egen *förståelse* för vad som ger värde för användaren (kunden). Som redan nämnts är ett andra viktigt inslag att individen har och upplever sig ha *eget inflytande* som ger möjlighet att ta egna initiativ.

Begreppet eget inflytande inbegriper också att det finns tid för individen att tänka till (reflektera), ta initiativ och försöka hitta nya lösningar. Inflytande är inte begränsat till själva arbetet utan inkluderar också inflytande i beslut som rör arbetssituationen (t ex inflytande över arbetstider, bemanning och stödet). Förekomsten av samband mellan inflytande och individens initiativ- och handlingsförmåga är väl belagt i forskning. Arbetsvetenskaplig forskning visar som kontrast till det just anförda att en yttre styrning och kontroll kan inverka negativt såväl på arbetsengagemang som på kvalitet och produktivitet (Heller m fl 1998). Där visas hur viktigt det är att berörda får ansvar för hela verksamhetskedjan ledning, utförande och uppföljning. I en svensk studie (Karasek & Theorell 1990) av tjänstemän konstateras att minskat inflytande har ett samband med försämrad hälsa. Genom att stärka individens inflytande tycks det således vara möjligt att inte bara påverka kvali-

teten på de utförda aktiviteterna, utan också de berörda hälsa i en positiv riktning.

Varje verksamhetsavsnitt behöver system för uppföljning och återkoppling. Det kan röra sig om att berörda individer själva utvärderar det man producerat (egenvärdering). Det rör sig också om system för att tydliggöra och mäta viktiga aspekter av verksamheten, genom exempelvis kundmätningar, kostnads- och produktivitetsuppföljning, arbetsmiljömätning och kvalitetsmätning. Balanserade styrkort är exempel på en ordning som innebär att man i företaget försöker mäta och följa upp ett antal nyckeltal. Dessa kan avse kunder och marknader, egna produktions-, utvecklings- och anskaffningsprocesser med mera. Sådana mätningar kan behövas av många skäl: för att kunna följa och registrera utvecklingen, för att veta företagets nuläge, för att finna riktning (vart ska vi gå?) och prioritering, för att successivt skapa nya resurser i samspel med omgivande aktörer.

Vikten av ekonomisk incitamentsstruktur är omtvistad (Koike 1995). En extremuppfattning är att lärande och förnyelse löper lika bra utan en direkt lönekoppling. Lönen ses som en hygienfaktor, något som kan orsaka missnöje om den upplevs orättvis, men som i sig inte aktivt motiverar till bättre prestationer. En annan uppfattning är att det bör finnas någon typ av ekonomisk sporre som varierar med prestationerna. Det finns därvid förespråkare för såväl individuella som grupp- och företagsrelaterade system. Med det senare avses t ex bonus på företagets resultat eller delägarskap i företaget som ger värdetillväxt vid en positiv utveckling. Men löner är endast ett inslag i en incitamentsstruktur. Andra delar kan vara att "bli sedd", att få uppmärksamhet, att få ansvar, att få möjligheter att anpassa sina arbetstider, att erbjudas möjlig-

heter till avancemang eller vissa typer av befattningar och arbetsroller.

Ett andra minifall är "Swedish Match" som handlar om operatörers arbete i ett processorganiserat livsmedelsföretag (snustillverkning).⁶

Swedish Match – om förnyelse i producerande verksamhet

Det är vanligt att det, oavsett verksamhetstyp, i produktionen eller i marknadsföring och administration, uppstår störningar och problem av olika slag. Helt ostörd produktion är ovanligt. Att hantera avvikelser från hur verksamheten är tänkt att fungera tillhör således det normala. För operatörerna i Swedish Matches snusfabrik, som ingår i arbetslag, börjar arbetsdagen med att de gemensamt planerar dagens produktion. Detta sker mot bakgrund av personalläge, efterfrågad produktion av skilda produkter och kompetenser. Avvikelser i form av frånvaro och extra stora order hanteras när dagens körschema fastställs. Kommer det in en stor order kan det ena laget ta kontakt med andra arbetslag för att få hjälp att fullfölja ordern.

Under arbetsdagen löser operatörerna själva de problem och störningar som uppkommer. När mer komplicerade problem uppstår tar operatörerna kontakt med specialister som kan bidra till bra lösningar. Arbetslagen vet vart de kan och ska vända sig. I operatörsarbetet ingår också att analysera hur produktivitet och kvalitet utvecklas med hjälp av ett datorprogram som innehåller uppgifter om närvaro, arbetstid, materialåtgång etc. Arbetslaget har ansvar för att

6. Arbetssätt, struktur och ledarskap vid Swedish Matches göteborgsfabrik beskrivs och analyseras i Levinson (1995).

medlemmarna får möjlighet till lärande och vidareutbildning utifrån en preciserad kunskapstrappa. Att arbetslagen själva planerar och utför verksamheten, löser problem, ansvarar för förbättring och eget lärande är grunden för de produktivets- och kvalitetsförbättringar som uppnås i fabriken, som visat sig vara ganska stora och uthålliga över tiden.

Det som hänt i detta företag är i stora drag att man gått ifrån en ordning där arbetsledare och produktionsplanerare styrt och ansvarat för verksamheten (separerad produktionsordning) till en mer egenstyrd ordning (integrerad produktionsordning). Detta har skett genom att operatörerna bemyndigats dvs givits det reella ansvaret och en hög grad av eget inflytande över verksamhets planering, genomförande, uppföljning och förbättring. För att möjliggöra detta har ett antal stödjande mekanismer skapats, bl a vad gäller datorstöd för att aktivt kunna läsa av och följa upp den verksamhet de har ansvar för. Ett andra grundläggande inslag i den ”nya” ordningen i fabriken är möjligheter till systematiskt lärande i arbete i kombination med utbildning. Under ett genomsnittår får varje anställd i genomsnitt ett sextiotal timmars utbildning, som är organiserad som olika steg i en lärtrappa, där det första är obligatoriskt för alla. Drygt hälften av operatörerna hade efter ett år gått igenom steg 2 och ungefär tio procent var klara med steg 3. Vid sidan av utbildningen bedrivs en omfattande ”på jobbet träning”. Hur stor den är i antal dagar är svår att uppskatta. En kvalificerad gissning är att den är två till tre gånger större än utbildningen.

Arenor och tid för lärande och samverkan

Ett andra villkor rör tillgången till arenor och tid för att bedriva förnyelsearbetet. Ska-

pande kräver plats, arena och tid. Tillgång till tid och plats (fysisk eller mental) är därför grunden för individers möjligheter att enskilt eller tillsammans skapa förståelse, nya lösningar och handlande. För att inte diskussionen om plats och tid skall tunnna ut i onödan väljer jag att använda ett mer avgränsat ord som ”mötesplats” och ”arena för lösande och lärande”. Ett första villkor är således att det finns ställen, mötesplatser, där individerna kan processa fram och pröva lösningar. Vid dessa mötesplatser krävs att det finns utrymme för att diskutera nya, ibland galna, idéer, dvs ”högt till tak”.

Somliga frågor kan hanteras i vanlig ordning i den reguljära organisationen, medan andra kan behövas lyftas ut och behandlas i särskild ordning. Projekt är ett exempel på en organisatorisk form som ofta används för att hantera sådant som ligger vid sidan av vardagsarbetet och rutinerna. Frågor ”projektläggs” och hanteras i särskild ordning och projekten kan därmed ses som en arena för att hantera den typen av frågor. Andra viktiga inslag som påverkar skapande och spridning av kunskaper är en generell hög nivå av öppenhet i organisationen: att chefer och experter är lättillgängliga, att alla lätt kan få tillgång till kunskap och erfarenheter via öppna möten, seminarier och projektmöten, pubaftnar etc. Öppenhet i kombination med att ett flertal medarbetare har väl utbyggda kontaktnät visar sig ofta vara effektivt för att sprida kunskaper inom organisationen. De interna nätverken gör att medarbetare generellt sett ”vet vem som vet” och ”vet vem som behöver veta”. Om de interna nätverken är täta så kan information spridas på effektiva sätt, samtidigt tycks det vara så att de impulser som fångas upp externt (på marknader) absorberas och sprids effektivt i sådana miljöer.

Ericsson Infocom Consultants
 – arenor för lärande

Infocom består av kvalificerade tekniker, de flesta civilingenjörer. Företaget tillhandahåller tekniska datatjänster till industrin. Omkring 80 procent av arbetet utförs åt företag inom Ericssonkoncernen, och 20 procent åt övrig svensk industri. Verksamheten bedrivs i form av projekt. Ett projekt kan i omfattning variera allt mellan en person på deltid under tre veckor till en hel grupp, kanske 15–20 personer, på heltid under ett antal år. Det är med andra ord en mängd stora och mindre projekt med olika slag av problemlösning som skall åstadkommas i samspel mellan individer.

Verksamheten ligger i ”den tekniska framkanten”. Teknikområdet förändras snabbt, och enligt en bedömning från företagets VD skapar Infocom i nio projekt av tio något som aldrig prövats tidigare. Detta ger en viktig spetskompetens inom områden som systemintegration, kommunikation, man/maskinkommunikation och projektstyrning.

Genom att Infocom ligger i fronten och erbjuder en paketerad komplett funktion ställs stora krav på både bred och djup kompetens hos medarbetarna. Det är uppenbart att ständig kompetensutveckling är strategisk för Infocom. Företaget har utvecklat system och rutiner för att säkerställa att medarbetarna kompetensmässigt ligger i fronten, och att det kunnande som utvecklas på skilda håll i företaget sprids och görs tillgängligt. Infocoms viktigaste källa till långsiktig kompetensutveckling är företagets kunder. En rundfrågning bland medarbetarna antyder att deras lärande och utveckling till 70 procent sker i kundprojekten. ”*Utvecklande samarbete*” är Infocoms begrepp för detta. Det står för tanken att arbeta med krävande problemlösningar i samarbete med kvalificerade kunder. Idén

är att verksamheten ska präglas av utveckling. Kunden ska utvecklas av samarbetet. Infocom som företag skall utvecklas genom att de inblandade individerna utvecklas. Begreppet ”utvecklande samarbete” syftar också på att samarbetet inom teamen har betydelse för lärande och kunskapsspridning mellan teamets medlemmar. Inom teamen ingår både erfarna och oerfarna tekniker. Tanken med denna ”on-the-job-training” är att erfarna personer tar hand om och stöder de mindre erfarna.

Såväl mötesplatser för lärande och lösande som tidigare nämnda utmanande arbete är inslag som kan göra att kraftigt centrifugala krafter släpps loss (Strebel 2000). Det är också meningen eftersom de frigör energi och skaparkraft.⁷

Vitaliserande och fokuserande dialog och värdebas

För att möta och tämja de starka centrifugala krafter som kan släppas loss i en självorganiserande process behövs inslag som riktar in arbetet mot det som skapar värde, det som prioriteras och är viktigt för själva affären. Ett viktigt villkor är därför att stödja en öppen diskussion, ett brett engagemang och uppslutning kring grundläggande värden och strategiska prioriteringar. Det centrala är att ledningen ger möjligheter för all personal att medverka i diskussioner och beslut om vad som är prioriterad inriktning, mål och åtgärder. Öppenheten och tillgången till arenor och kanaler för att alla ska kunna medverka i och påverka diskussionen om för verksamheten strategiska frågor, den strategiska diskussionen, är något av ”måste” för en ledning som önskar få med sig personalen i arbetet med att utveckla verksam-

7. Infocomexemplet finns i Axelsson (1996).

heter. Formerna kan variera alltifrån planlagda sammankomster någon gång om året till informella samtal mellan ledning och anställda. Erfarenheter visar på behov av någon form av arbetsstruktur och stöd, för att det hela inte ska rinna ut i sanden. Öppna lednings- och beslutsmöten är exempel på sätt att stödja en öppen och bred diskussion.

Stödjande värden, vision och vardagskultur visar sig vara grundläggande och mycket viktiga i företag som tillämpar självförnyelsens principer. Värden eller värderingar står därvid för den grundläggande filosofin i organisationen. De fungerar i praktiken som riktgivare och prövare om åtgärder och synsätt passar in just detta företag. Dessa trossatser är av typen: ”Vi ska leva som vi lär, och arbeta med öppenhet, ärlighet och tydlighet”, ”vi ska ha respekt för varandra, lyssna på varandra och tillåta att andra utvecklas”, ”vi är här för att skapa värde för brukarna”. En gemensam värdering som återkommer är ”misstag är tillåtet”. Tillåts inte misstag finns risken att ingen vågar pröva nytt.

Behovsstyrd kunskaps- och resursutveckling

En annat villkor är behovsstyrd kunskaps- och resursutveckling som gör att individerna får de resurser som krävs för att utveckla och pröva nya lösningar. Det handlar om att det ska ge individen den tid till att lösa problem, lära och sprida kunskaper som leder till att verksamheten går framåt. Den personella bemanningen, personella resurser och organiseringen av dessa spelar således en viktig roll. Ett viktigt inslag i resursstödet är möjligheten att dra nytta av kunskaper och resurser som finns utanför företaget. Över tid skapar individer och företag externa kontaktnätverk som underlättar (men ibland även försvårar) möjligheterna

att få tillgång till viktiga yttre resurser, t ex i form av kundprojekt, leverantörens resurser och prioritet. För individen kan tillhörigheten till ett visst företag aktivt påverka sådana möjligheter. Företaget erbjuder, som en del av dess ”strukturkapital”, en tillgång till externa resurser.

Ett viktigt inslag i resursstödet är något jag benämner efterfrågestyrd systematisk kunskapsförsörjning. Tanken med den är att ledning på skilda nivåer tillsammans med medarbetare, utifrån omvärldskrav och eget kunskapsläge, bestämmer satsningar för enheter och individer för en kommande tidsperiod, t ex det närmaste året. Ett viktigt inslag är därvid att alla medarbetare utvärderar sitt eget kunskapsbehov för de närmaste åren. Det diskuteras sedan med närmaste chef (jfr utvecklingssamtalet). Utifrån individens och verksamhetens kunskapsbehov bestäms konkreta åtgärder för berörda i form av nya arbetsuppgifter/arbetsrotation, handledning, formell utbildning etc. Det kan sedan handla om att använda sig av interna resurser, t ex internt producerade kurser, eller externa. Detta är en metod som innebär att alla medarbetare har något utvecklingsmål som de ständigt arbetar med att förverkliga.

Tanken att lösningen på organisationens kompetens- och förnyelsebehov ofta kan sökas inne i och inte utanför företaget är det lätt att sympatisera med. Istället för att primärt söka efter nya medarbetare är utgångspunkten att i första hand utveckla kompetensen hos de befintliga. Detta utesluter inte rekrytering eller ”inympling” av nya medarbetare, inte heller utesluter det att kunskaper genereras via t ex utvecklingsprojekt tillsammans med kunder, leverantörer eller andra partners. När det gäller system för intern resursförsörjning så handlar dessa inte endast om tillgång till personal

med lämpliga kompetenser utan också om budgetprocesser med mera. Det kan vara viktigt att i verksamheter ha en budgetprocess som är transparent och upplevs som rättvis. Ett system som innebär effektiv intern resursförsörjning förutsätter utöver mycket annat en väl fungerande budgetdialog.

Systematisk kompetensförsörjning vid Infocom

Infocoms systematiska kunskapsförsörjningsprocess kan beskrivas som tre steg: gap-analys, utveckling (sätt att skapa behövda kompetenser) och återanvändning. Start och input i processen är affärsidé och bedömningar av marknadsförutsättningar. Dessa ställs sedan mot företagets olika planer (affärsplan och operationella planer och individernas kompetensutvecklingsplaner. Dessa gap-analyser görs på såväl aggregerad som individuell nivå. De skillnader mellan befintlig och efterfrågad kompetens som kommer ut ur gap-analyserna är det som sedan ska åtgärdas. Den individuella analysen bygger på de underlag som tas fram vid de årliga utvecklingssamtalen som varje medarbetare har med sin chef.

Det andra steget i processen, utveckling, står för de åtgärder som görs för att utveckla önskvärda kunskaper och kompetenser. Tre huvudvägar definieras;

- Kompetensutveckling genom förstärkning som nyrekrytering av personal samt allianser med andra företag. En viktig fråga är därvid med vilka företag man kan och bör samarbeta för att "lösa sina uppgifter"?
- Kompetensutveckling som innebär att kunder och projekt väljs som kan förväntas bidra till personalens utveckling. Ett andra inslag är arbetsrotation och lärande i arbete som gör att personalen får arbeta med nya uppgifter. Det finns en tendens att arbetsrotation horisontellt har

en ganska låg status eftersom många strävar efter att avancera "uppåt" inom sitt revir. Arbetsrotation uppfattas av ledningen som ett sätt att höja den genomsnittliga kompetensnivån och öka förståelsen för olika arbetsuppgifter.

- Kompetensutveckling genom särskilda åtgärder som medverkan i utbildning, deltagande i seminarier, FoU-projekt och tillgång till litteratur. Kompetensutveckling genom utbildning innebär att företaget erbjuder medarbetarna utbildning där tyngdpunkten ligger i tekniska kurser, men det finns också mjuka utbildningar som projektledning, konsultrollen, sälj- och förhandlingsteknik. Alla nyanställda genomgår ett baspaket om fyra dagars utbildning. När det gäller teknisk faktautbildning av standardiserad typ drar företaget nytta av externt ordnade kurser. Internt sköts dock den utbildning som ligger i "den tekniska framkanten". För utbildning externt som den anställda bedriver på sin fritid finns möjligheter till ekonomiska bidrag.

Det tredje steget är återanvändning, som handlar om att bibehålla och kapitalisera vunnit kompetens, via kompetensåteranvändning på företagsnivå. Det handlar om att paketera kompetens i tydliga "service-paket", dvs systematiskt se över vad medarbetarna kan och lärt, och hur den kompetensen kan sorteras och systematiskt "paketeras" till en produkt att erbjuda kunderna. Här rör det sig om att se till att företagets unika kompetens blir uttalad och känd bland såväl de egna medarbetarna som hos kunder, leverantörer och andra partners.

De olika lärlinlagen preciseras till individuella handlingsplaner, som alla anställda har. Dessa skall sedan förverkligas samtidigt som den operativa verkligheten (vardags-

arbetet) ställer krav på insatser. Planerna kan inte alltid förverkligas, men planeringsprocessen betyder att frågor kommer "på bordet" och att färdriktningen kan stakas ut. Sedan har företaget olika rutiner för utvärdering och uppföljning, som uppdatering av individuella kompetensutvecklingsplaner, kundattitydundersökningar avseende Infocoms kompetens, projektrevision och personalattitydundersökningar.

Självförnyelsemodellen i sammanfattning

Självförnyelse som synsätt och som företagsmodell bygger på den enkla tanken att det främst är en faktor som bestämmer graden av framgång eller misslyckande för verksamheter; kvaliteten på människors arbetsinsatser. Människors kvaliteter manifesterade i arbete är således det som ytterst avgör kvaliteterna för användarna av de varor och tjänster som skapas. Företagande, oberoende om det sker i privat eller i offentlig regi, handlar till syvende och sist om att organisera och leda verksamheter och arbete på ett sätt som på ett ekonomiskt och mänskligt försvarbart sätt aktiverar, utvecklar och länkar över människors kvaliteter till ett uthålligt skapande av kundvärde.

Begreppet "allas uthålliga värdeskapande" är grundläggande och skiljer ut självförnyelseansatsen från många andra sätt att hantera förnyelse och utveckling i stora organisationer. Synen står för en kompromisslös hållning till alla anställdas möjligheter att aktivt och konstruktivt medverka till egen utveckling och till utveckling av tjänster eller varor. Det är en underifrån process (organisationens mikroprocess), som stöds av och fasas in i en överordnad uppifrånstyrd inriktnings- och resursfördelningsprocess (organisationens makropro-

cess). Den har således en dubbel funktion. Samtidigt som processen är frigörande och värdeskapande, är den fokuserande och stödjande. De fyra kärmekanismerna är inte antingen frigörande eller fokuserande, utan lite av båda.

Tankar att etablera självorganiserade skapande krafter långt ute i verksamheterna har funnits länge. Även om sådana arbetsätt har visat sig fungera väl i många företag, upplevs den ibland av ansvariga som svår och ibland som utopisk. En del tyder dock på att detta är på väg att förändras i takt med att nya organisationsformer har börjat tillämpas i företag, ofta med gott resultat. Tillämpning av nya kommunikations- och styrtekniker verkar i liknande riktning bland annat genom att de gör det lättare för ledningen att på distans leda verksamheter samtidigt som anställda ges stort handlingsutrymme. Det blir överhuvudtaget lättare att hålla en öppen kommunikation även i stora organisationer. Vidare torde utvecklingen inom utbildningsväsendet leda till att det blir mer naturligt för personalen att arbeta tillsammans och ta egna initiativ.

Referenser

- Ackoff R (1994) *The Democratic Corporation*. Oxford University Press, New York.
- Argyris C & Schön D (1978) *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading.
- Axelsson B (1996) *Kompetens för konkurrenskraft*. SNS Förlag, Stockholm.
- Axelsson B & Levinson K (2002) "Medarbetardrivet uthålligt värdeskapande i företag" opublicerat manus.
- Ellström P-E (1996) "Rutin och reflektion" i Ellström P-E, Gustavsson B & Larsson S (red) *Livslångt lärande*. Studentlitteratur, Lund.
- Emery F & Thorsrud E (1969) *Form and Content in Industrial Democracy*. Tavistock Publications, London.
- Ghoshal S & Bartlett C (1998) *The Individualized Corporation*. Heinemann, London.

- Heller F m fl (1998) *Organizational Participation*. Oxford University Press, London.
- Karasek R & Theorell T (1990) *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Koike K (1995) *The Economics of Work in Japan*. LTCB Library Foundation, Tokyo.
- Koike K (1999) "Intellectual Skills and Competitive Strength" paper vid Hosei University, Tokyo.
- Levinson K (1995) "I frontlinjen för mänskligare och effektivare arbetsformer" i Söderblom (red) *Personal – 2000*. Söderblom International, Lund.
- Levinson K (1998) "Ledningsstödd självförnyelse, innovation och långsiktigt lärande" i Söderblom (red) *Personal – 3000*. Söderblom International, Lund.
- Lundgren K (1996) *Livslångt lärande. Praktisk teori om lärandets ekonomi*. Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm.
- Nonaka I & Takeuchi H (1995) *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka I & Teece D (red) *Managing Industrial Knowledge*. SAGE, London.
- Nonaka I, Toyama R & Konno N (2001) "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation" i Nonaka & Teece (red) *Managing Industrial Knowledge*. SAGE, London.
- O'Reilly C & Pfeffer J (2000) *Hidden Value*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer S (1994) *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pålshaugen Ö & Quale T (2000) *Forskning og Bedriftsutvikling – nye samarbeidsforsök*. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie, Oslo.
- Ramquist L & Eriksson M (2000) *Manöverbarhet*. Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Sandberg J & Targama A (1998) *Ledning och förståelse*. Studentlitteratur, Lund.
- Sandberg T (1982) *Work Organization and Autonomous Groups*. Liber, Lund.
- Sandberg Å (1997) *Ledning för alla?* SNS, Stockholm.
- Strebel P (red) (2000) *Focused Energy – Mastering Bottom-up Organization*. John Wiley & Sons, Chichester.