

ÄR ARBETSLÖSHETEN ETT PRODUKTIVITETSPROBLEM?

av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

ÄR ARBETSLÖSHETEN ETT PRODUKTIVITETSPROBLEM?

av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Är arbetslösheten ett produktivetsproblem?
Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
2:a upplagan
ISSN 1102-4615, no 54, maj 1996
ISBN 91 85396 60 5

Utgiven av Samarbetsdynamik AB
Box 3014, 462 03 Vänersborg

Tryckt av Digital Tryck Göteborg, Sweden

© Samarbetsdynamik AB 1996

Innehåll

Förord	3
En produktivitetsskris inte en sysselsättningskris	5
Det mänskliga kunnandets produktivitet	7
Isolerade öar- småskalighet	9
Olämpliga beskrivningsmodeller	10
De goda exemplens verksamma principer	12
Problemet ligger i tillämpningen	21
De mentala blockeringarna	22
Hinder som måste övervinnas	23
Kunskapssamhället och välfärden	27
Problemet	29
Lösningen	30
Behovet av kunskapsgenerering och kunskapsspridning	32
Lärprocess och forskningsprocess	34
Ett exempel från diskussionen om trafiksäkerhet	35
Research Partnerships - insatser för att förbättra samverkan	38
Sociala interventioner	39
Några olika typer av interventioner	41

Arbetsmarknadsutveckling genom att kunnigheten görs produktiv 45

Kompetensflödestanken	47
Att få sluta när man själv vill	49
Krav på utflöde och lärande	50
Erbjudanden av kunnighetskombinationer	51
Redundans	53
Integrering	54



Bengt-Åke Wennberg är civilingenjör och organisationskonsult och Monica Hane är docent i tillämpad psykologi med lång erfarenhet av alternativa arbetsformer. De är grundare av Samarbetsdynamik — ett fristående kunskapscenter för Organisationenens Mänskliga Sida.

Kunskapscentret erbjuder lär- och utvecklingsmöjligheter för att studera och utforska de nya arbetsformer som i dag är nödvändiga inom samhälle och arbetsliv. Som grund för denna utveckling driver centret olika kunnighetsprojekt baserade på partnership research. Kunskapscentret driver sedan nio år ett nationellt kunskapsabonnemang där ett nätverk av 200 abonnenter från hela landet deltar i erfarenhetsutbyte genom sk utvecklingsdagar och därmed bidrar till kunskapsgenereringsprocessen.

Förord

De nya produktivetspotentialerna ligger i att den mänskliga kunnigheten görs produktiv genom nya samverkansmönster. Detta betyder att man måste bryta gamla invanda kategoriseringar och istället söka sig fram till sociala interventioner som tar fasta på det totala samspelet. Så är också fallet när det gäller arbetsmarknadens utveckling.

Vi har försökt visa hur insatser för att effektivisera redan etablerade och stora företag kan kombineras med insatser för att vitalisera ett arbetsliv utifrån småföretagsamhet och nätverk. Denna vitalisering kan kopplas till insatser för de arbetslösa och i sin tur kopplas till en effektivisering av existerande företag genom en snabbare integrering av nya medarbetare.

Den centrala fokuseringspunkten i alla dessa exempel är kunnighet. Inte den traditionella kunnighet som skapas på högskolor och universitet utan den kunnighet som är en följd av erfarenhet och som måste få inverka på arbetets uppläggning och samordning. Ett problem med detta är att denna erfarenhet ofta är osynlig. Därför kan den inte tas i beaktande av forskare, chefer, utredare, politiker, experter, opinionsbildare etc som därmed kommer att famla i blindo.

Denna rapport vill ge ett annat och annorlunda perspektiv på frågan och ställa upp ett alternativ. Vad händer om vi ser på saken på detta sätt? Vi menar att det vore väl värt att aktivt pröva hur insatser som syftar till att göra kunnighet produktiv och därmed skapa större värden

i samhället påverkar sysselsättningen. Bara aktiviteten och försöken i sig skulle medföra en förbättring och ett lärande som i sin tur kan lösa krisen och medföra en frisk vind i debatten.

Restad Gård 13.5. 1996

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

En produktivetskris - inte en sysselsättningskris

Samhället plågas i dag av arbetslöshet. Att samlas kring att försöka komma till rätta med detta problem, förstå det och gemensamt organisera de aktiviteter som krävs för att tillsammans bemästra det, skulle vara av stort värde. De som lyckas kan ge hopp och kanske impulser till andra som brottas med samma svårigheter.

Att därför mobilisera alla krafter, få igång aktiviteter och satsa all intellektuell klokskap i ett praktiskt försök att komma till rätta med frågan kan aldrig vara fel. Det värsta som kan hända är att vi inte heller i detta nya försök kommer till rätta med problemet men sannolikheten är stor att vi i alla fall kommer en bra bit på väg.

Vi vet att kriser medför stridigheter, blockeringar, misstänksamhet och frustration. De är ingen bra förutsättning för att mobilisera gemensamma resurser. Ändå säger man ofta att en kris är en möjlighet. Men detta sägs först efteråt. Inte när man är mitt i krisen. Det som i efterhand har varit den springande punkten för att ta sig ur krisen har inte varit krisen som sådan utan att man fått syn på en ny möjlighet. Denna nya möjlighet har kunnat mobilisera hopp och samverkan.

En sak är i dagens kris alldeles säker. Alla tycks vara överens om att vi inte kan fortsätta att leta efter lösningarna i precis samma tankebanor som tidigare. I brist på några sådana nya alternativ fortsätter man i de gamla, för något skall man ju göra.

Vi kommer därför i denna rapport att pröva tanken att vi kanske inte

befinner oss i en sysselsättningskris utan i en produktivetskris. Tar man en sådan tanke som utgångspunkt så skall vi inte till varje pris i första hand leta efter de nya jobben och ökad sysselsättning. Vi skall istället gemensamt agera så att människors insatser i samhället bli mer produktiva än de är i dag, vad de än gör och i vilken position på arbetsmarknaden de än befinner sig.

Vi måste byta referenspunkt. Istället för att skapa jobb så skall varje krona och varje enskild persons entusiasm och engagemang användas väl för att skapa en högre livskvalitet och större värde för oss alla. Arbetslösheten försvinner om den mänskliga produktiviteten stöds.

Vårt resonemang lyder så här:

Hopplöshet och tröstlöshet uppstår när man inte tycker sig ha någon framtid. Framtiden är relativ. Vi ser alternativ som våra föräldrar inte såg. De nya möjligheterna ökar ambitionsnivån i samhället .

Kraven på nytta och service har därför växt och är i dag mångdubbelt större än förr. När den gemensamma prestationen är för dålig i förhållande till människors krav så uppstår en ekonomisk kris. Kostnaden blir för stor i förhållande till vad människor i gemen kan eller vill betala. Samhället som helhet blir fattigt även om vissa grupper kan fortsätta att vara rika.

Lyckas vi istället använda allas resurser, entusiasm, kunande och samhällets värden mer effektivt så kommer värdet av vad vi redan gör att öka och därmed kommer också den ekonomiska aktiviteten igång.

Det mänskliga kunnandets produktivitet.

Vårt organiserande och våra policier har sedan industrialismens genombrott varit fixerade vid teknikens potentialer. Man har som en bärande vision haft det arbetslösa samhället där tekniken skött allt. Teknikens tid är nu förbi. Den har gjort mycket gott men dess möjligheter att bidra till ökad välfärd utan att också bidra till en kraftigt försämrad livskvalitet blir allt mindre. Ett av många exempel är att investeringar i teknik inte längre försörjer allt flera som de gjorde förr. De är nödvändiga men man kan inte bara förlita sig på dem.

Under mer än tjugo års tid har vi som författat denna skrift studerat en helt annan typ av välfärdsgenerator och produktivitetspotential. Vi talar då om det mänskliga kunnandets potential. Genom att utveckla och ta hänsyn till det mänskliga kunnandet så kan varje insats bli mer produktiv i det sammanhang i vilken den görs. Den ökade produktiviteten uppstår genom att man inte bara försöker göra tekniken så lönsam som möjligt utan också strävar efter att dra fördel av det gemensamma kunnandet om den verksamhet man bedriver.

Det som är hoppfullt i detta sammanhang är att det sedan mer än ett halvsekel tillbaka i Sverige och i Norden finns många goda exempel på hur man lyckats bryta sig ur gamla mönster och istället skapat en samverkan där man utnyttjat kunnandets potential. Vi har tex sedan lång tid tillbaka studerat Volvos många olika försök, nya utbildningsformer på universitet och högskolor, det framgångsrika servicetänkandet inom SAS så länge det fanns, effektiva nätverk i småföretagarvärlden, nya försök inom vår krigsmakt osv.

Ett annat exempel är vår unika förmåga att hävda oss i lagidrotter trots att vi är en mycket liten nation. Detta beror just på att vi inte bygger på "stjärnor" utan låter laget utnyttja varje individs unika kunnande.

Våra studier har visat att de goda resultaten i alla dessa goda exempel har uppnåtts genom att varje persons insats har större effekt för det sammantagna resultatet i dessa nya samverkansformer än de får i de traditionella och invanda samverkansformer som industrisamhället har etablerat. I vår kultur känner de flesta människor igen just denna aspekt på produktivitet och ser den som naturlig.

Man uppskattar när människors insatser koordineras, när de stödjer och förstärker varandra istället för att motverka eller blockera varandra. När man kan se att det som görs är rätt avvägd och "tajmat" i förhållande till de övrigas bidrag.

Ett sådant samarbete om att utnyttja kunnandets potentialer visar sig ha många fördelar. Man fullföljer det man gjort så att det blir bra. Man slösar inte med tid och energi på sådant som saknar betydelse. Man behöver sällan göra om sådant som inte fungerar eftersom det mesta fungerar rätt med en gång. Om problem uppstår hjälps man åt att reda ut dem. Missförstånd, motsättningar, konflikter, revirtänkande, rivalitet etc klaras snabbt ut och kräver mindre arbete och energi än om man organiserar sig på ett traditionellt sätt.

Att utnyttja kunnighetens potential leder också till positiva effekter för individerna. Alla tar ansvar och rycker in när det behövs. Kreativiteten är stor vilket gör att verksamheten och människorna i den utvecklas. Man förvånas över den mångkunnighet och den insiktsfullhet som växer fram när människor på detta sätt tar ansvar och skapar ett mer produktivt samarbete.

Trots den höga produktiviteten präglas de flesta verksamheter som organiserar sig på detta sätt av en god arbetsmiljö. Människor är friskare, gladare, mer motiverade och lider mindre av skadlig stress. Dessa företag har stabilare och bättre relationer till sina kunder.

Isolerade öar - småskalighet

Dessa produktivitetseffekter är numera välkända och väl kartlagda. De är något som man önskar sig i varje verksamhet. Det är uppenbart för oss att samma effekter i större skala skulle kunna vända krisen till en möjlighet.

Den entusiasm som dessa verksamheter skapar på grund av sin effektivitet har lett till att de utnyttjats som förebilder från allt från att visa på enskilt företagandes välsignelser till att påvisa precis motsatsen, nämligen betydelsen av kollektiva lösningar. De har också utnyttjats kommersiellt för att marknadsföra olika koncept och modeller och de har utnyttjats av olika forskningsskolor för att argumentera för just deras teser om hur effektivitet och produktivitet uppstår.

Dessa olika förklaringsmodeller är som modevågor. De blir populära under en tid för att de passar med den tidens ideströmningar men leder inte till den mer genomgripande förändring av den storskaliga strukturen, dvs att produktiviteten uppstår över ett större område. Potentialerna fortsätter att utnyttjas i den lilla skalan. Så är det i hela världen.

Den fråga vi därför sedan tjugo år tillbaka har brottats med är att dessa potentialer ännu bara tycks ha kunnat utnyttjas i den lilla skalan och under en begränsad tid. Det produktiva samarbetet kan plötsligt försvinna på ett ställe där det funnits länge för att dyka upp på ett helt annat ställe. De goda exemplen är fortfarande isolerade öar som i dag blir allt färre i ett i övrigt ganska traditionellt arbetsliv.

När man hänvisar till dessa potentialer hör man ofta från många en uppgiven suck. Bara konstaterandet att de finns räcker inte för att mobilisera den energi och den samverkan som krävs.

Vi har därför under mer än tio år tagit som vår uppgift att försöka förstå vad som hindrar dessa erfarenheter att omsättas i större skala och leda till en uthållig produktivitet. Vi har nu lyckats klargöra vad det är som hindrar människor att förstå hur de goda exemplen fungerar. Vi har nu också lyckats visa hur de nya samverkansformer som kan utveckla kunnandets potentialer kan startas och spridas. Det är detta som denna rapport kommer att handla om.

Olämpliga beskrivningsmodeller

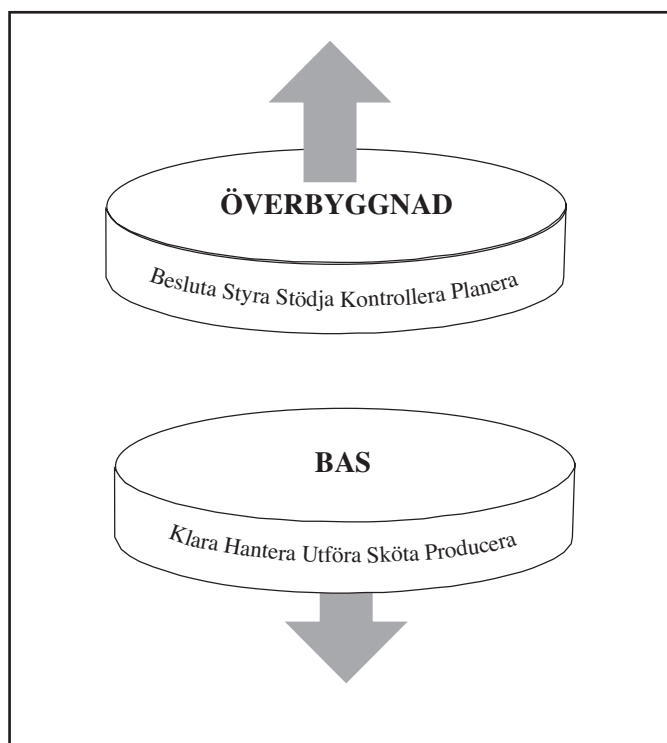
Vi har funnit att hindret för spridning främst har att göra med det språk som används för att förmedla och förstå hur de goda exemplen fungerar. Många forskare har pekat på att det i dag finns en splittring mellan den logik som tycks styra våra resonemang och den logik som tycks styra vårt handlande. Den logik som styr resonemangen är överbyggnadens språk, dvs det språk som behövs för att besluta, stödja och hjälpa, kontrollera, planera, styra och undervisa.

I dag är detta språk för fattigt för att kunna synliggöra och klargöra erfarenheter och kunnande i basen, dvs det kunnande som i praktiken styr hur man klarar olika situationer, hur man hanterar olika problem, hur man utför olika sysslor, hur man sköter vad man är satt att sköta och hur man producerar det som behöver produceras.

Överbyggnadens språk tvingar oss att tolka de goda effekterna utifrån industrisamhällets antaganden och sanningar. Detta skapar tvetydigheter och missförstånd eftersom de inte stämmer med vad människor intuitivt "vet" från sin egen uppfattning av hur det fungerar. Till sin natur är detta ett kunskapsproblem. Vi har misslyckats med att göra den empiri som finns i basen gemensam. Vi förstår inte vår egen och andras verkliga kunnsighet.

Förslag och lösningar som presenteras knyter inte an till individernas erfarenheter och kunnande och motverkar därför, snarare än förstärker, förtroende och integrering. Därför uppstår i dag en ökande klyfta mellan bas och överbyggnad som upplevs frustrerande och skapar än större misstro och misstillit som i sin tur försvårar möjligheterna att gemensamt komma till rätta med de problem vi står inför.

Lösningen på gåtan är därför att finna former för att synliggöra basens empiri så att man kan mötas i realistiska analyser, samtal och överenskommelser i överbyggnaden.



Ofullständiga beskrivningsmodeller genererar en klyfta mellan vad som görs i överbyggnaden och vad som görs i basen.

De goda exemplens verksamma principer

För att illustrera hur de traditionella resonemangen döljer kumandets potentialer skall vi här helt kort försöka visa skillnaden mellan den ena och den andra beskrivningen. Utgångspunkterna för de två beskrivningsmodellerna sammanfattas i figuren på omstående sida. Denna visar att den traditionella utgångspunkten saknar referens till individens kunnighet, lärförmåga och autonoma handlande medan de alternativa utgångspunkterna inbegriper dessa. Vi skall här i texten ge konkreta beskrivningar på bägge typerna av förklaringar och också referera de bakgrundsresonemang som leder fram till dem.

1. *Handlingsfrihet*

En viktig kraftkälla när det gäller att mer produktivt utnyttja en individs kunnighet är individens upplevelse av att ha en stor handlingsfrihet. Genom att individen känner denna frihet ser hon möjlighet er att i varje ögonblick handla kreativt, dvs inte bara fixeras vid att skapa en typ av utfall utan att finna vägar att samtidigt tillfredsställa flera olika behov och bli mer precis i användandet av tid och resurser.

I arbetsformer baserade på industrialismens tekniska tänkande utgår man från ett utifrån fastställt sammanhang som lämnar litet rum för individens kreativa handlande. Detta sammanhang bestämmer entydigt vad som skall göras. Genom att fixeras vid att försöka följa det som är föreskrivet i form av system eller metoder så minskar individen

TRADITIONELLA UTGÅNGSPUNKTER HÄMTADE FRÅN INDUSTRISAMHÄLLET'S LOGIK

precisering av 'goda'
avskräckning/begränsning

belöning och straff avgränsande
drivkrafter

kunskapskonkurrens och
merit-system prämieras

sambandsförklaringar
kommer uppifrån och utifrån

ansvar definieras utifrån som
kräv på beteende och insats

övertenskommisser formas ur
0-summespel (begränsade
resurser där den ene vinner vad
den andre förlorar)

**ALTERNATIVA UTGÅNGSPUNKTER
BASERADE PÅ KUNNIGHETSLOGIK**

stor handlingsfrihet för att skapa
kreativa, mångdimensionella lösningar

"lärande" och "förmågheter"
avgränsande drivkrafter

fokus på förmågan att göra
kunskapsproduktivt

sambandsförklaringar växer
fram genom erfarenhet och
reflektion

ansvarskänslan växer fram inifrån
genom att man upplever sig vara
sina handlingars upphov och lära
av offer för omständigheter

övertenskommisser bygger på virtuella
strukturer som baseras på den
expansion som kan följa av att göra
kunskapen gemensam och produktiv

Industrisamhällets förklaringsmodeller gör oss blinda för de möjligheter som ligger i att utnyttja den individuella kunnighetens potentialer

in sin handlingsfrihet istället för att vidga användningen av sitt kunnande. Därmed förlorar inte bara individen själv utan också omvärlden den potential som ligger i att samma insats kan göra många olika saker på en gång, att samma kunnande kan leda till mångdubbel nytta och att precisionen i handlandet alltid kan förbättras så att man sparar tid och andra resurser.

Vi har således funnit att man genom att föra resonemang som lägger vikten på det yttre systemets inflytande och försöker påtvinga individer en viss bestämd yttre sammanhangsförklaring så missar man en viktig kraftkälla som man skulle kunna utnyttja om dessa resonemang förändrades.

2. Engagemang genom lärande

En annan viktig kraftkälla som uppstår genom om individens egen kunnighet observeras och kommer till större produktiv användning är det engagemang och den motivation som uppstår genom individens lärande. Det lärande som leder till denna kunnighet gör nämligen att individen blir mer kapabel att leva. Individen ökar tex sin förmåga att klara allt fler situationer och uppgifter, kan lättare komma överens med andra människor, har lättare att förstå vad andra säger, kan lättare lösa problem tillsammans med andra och får större förutsättningar att ha roligt och känna gemenskap med andra.

Ju större sådan livskapacitet som individen har desto mindre anledning har personen att vara rädd, osäker och otrygg. Ju bättre individen på egen hand kan förstå varför andra gör vad de gör och vad de strävar efter i sina liv, desto lättare har denne att orientera sig i samvaron med dem och också bidra till andra människors framgång vilket minskar risken för konflikter och motsättningar. Därför styrs detta lärande av individens egna inre drivkrafter och blir en stark motivationsfaktor.

De resonemang som utgår från det traditionella industriella tänkandet ser inte individens autonoma handlande som någon fördel. Man lägger istället större vikt vid att förmå individen att anpassa sig till de utifrån fastställda mönstren. Fokus kommer därför att vara på disciplin och samordning genom att individen förstår och lär sig de koder och symbolsystem som man menar skall styra dennes beteende. Matematiska problem löses tex på ett visst givet sätt som man kan träna in och sedan använda sig av i alla livets skiften.

Skolans lärande är därför av tradition att överföra vetande i form av ord och begrepp från läraren, som vet bäst, till eleven som inte vet något. När man vill öka produktiviteten lägger man således främst vikt vid vilka insatser som utifrån kan göras för att förmå berörda personer att handla på ett visst sätt. Det utbildas därmed resonemang om vilka modeller och sammanhangsförklaringar som är mest effektiva istället för att fånga upp det kunnande som finns i basen.

Man missar då att utnyttja det engagemang som uppstår när man tillsammans med andra utvecklar en allt högre insikt om sammanhangen och med hjälp av varandra och utifrån sin egen erfarenhet kan förstå hur det blir som det blir när man gör vad man gör. Skiljelinjen blir tydlig om man fyssnar till de resonemang som i dag förs om hur utbildning kan ske genom dataprogram, via videokassett eller internet.

3. Kunnande görs gemensamt

En annan kraftkälla som man bortser från i industrisamhällets resonemang är den potential som ligger i att göra ett kunnande till en gemensam resurs. Våra studier av de framgångsrika verksamheterna visar att man där får den höga produktiviteten genom att varje individs kunnande inte bara bidrar till dennes privata framgång utan också medför att andra blir mer produktiva i det man gemensamt skall göra.

Man kan därför observera att man i dessa samverkansformer alltid får stöd och hjälp av äldre och mer erfarna kamrater. Inställningen är att ju fler som kan utföra en uppgift desto bättre istället för att försöka få rätt man på rätt plats. Denna samverkan kring kunskigheten gör att man bygger upp en överkunnighet i systemet både genom mångkunnighet och genom en ökad insikt hur allting fungerar.

I de industribaserade formerna var av tradition kunnighet och erfarenhet en fråga om snabbhet att utföra uppgiften. Det handlade inte om att skapa kreativt handlande utan att göra en till systemet avpassad arbetsinsats så effektivt som möjligt. Sättet att skapa denna effektivitet var repetition. Genom att göra samma sak ett stort antal gånger blev man allt mer skicklig och kunde påräkna mer uppskattning och betalning. Kunskap och skicklighet var därför kopplade till olika positioner i det övergripande systemet och inte till bidragen till resultatet.

Industrisamhällets resonemang fixeras därför vid att kompetens är kopplad till position och till kunskapsmängd. När man strävar att utbilda människor så söker man göra dem individuellt mer kompetenta, anpassa deras utbildning till systemets behov, åstadkomma en längre utbildning och göra dem kapabla att utföra fler operationer och ha en bredare repertoar.

Man missar då den potential som uppstår genom att kunnandet växer fram i ett samspel där människor lär av varandra och förstår varandras kunnande. Det är dessa insikter hos var och en som gör spelet mer kapabelt. Förklaringsmodeller som fixeras vid den individuella prestationen leder istället till kunskapskonkurrens som blockerar den gemensamma användningen av kunnandet. Det är med dessa förklaringsmodeller naturligt att kunskap skall vara något man konkurrerar med och som man skall värna om, inte dela med sig av.

Våra studier av goda exempel visar att man där medvetet försöker bryta denna destruktiva tendens. Man motverkar att kunskap används som en maktfaktor, ett konkurrensmedel och en karriärmöjlighet. Man motverkar försök att vinna över andra genom att påvisa den andres inkompetens eller nedvärdera dennes kunnande. Genom att konsekvent upprätthålla denna attityd kommer de som kan mer än andra alltid att vara till hjälp, aldrig vara ett hot. Ingen behöver därför vara rädd att misslyckas eller göra bort sig och därmed få sämre möjligheter i framtiden. Allt detta underlättar att kunnandet görs produktivt.

4. Kunskap om varandra

Genom att undvika kunskapskonkurrens och istället försöka göra kunskap och kunnighet gemensam så ökar också förståelsen för varandras kunnighet och det egna bidraget. Denna insikt om var man står i förhållande till andra skapar trygghet. Individens blir säkrare på sig själv, får bättre självförtroende och får en ökad upplevelse av betydelse något. Genom att individens kunnande görs allt mera synligt både för henne själv och för andra drivs också verksamhetens utveckling framåt.

Våra studier visar att det är denna inre trygghet om var man själv befinner sig och var man har de andra som gör det möjligt att kreativt anpassa sitt handlande så att det blir möjligt att styra mot gemensamma mål och visioner.

I den industriella traditionen är det inte den självständiga människan som driver systemen framåt utan systemen i sig. Resonemangen kommer då att fixeras vid motsättningen mellan självständighet och underordning. En vanlig lösning på detta problem är att föreskriva att man måste skapa gemensamma mål, gemensamma visioner eller få människor att se något på samma sätt.

Man missar då hela poängen eftersom människor aldrig någonsin, om de är självständiga individer, kan ha samma mål eller se en sak på samma sätt. De kan däremot välja att samordna sina handlingar. De kan förstå varandra och därmed välja ett gemensamt perspektiv för att resonera om och analysera ett visst fenomen. Ser man ett problem i att människan till sin natur är kreativ och autonom så måste man naturligtvis hitta lösningar som begränsar denna potential och utifrån skapa "gemensamma mål". Är man fast i denna typ av resonemang så ser man inte heller betydelsen av att förstå och sätta sig in i de andras värld och vardag.

5 Ansvarstagande

Ett annat resonemang som brukar leda till missförstånd och oklarheter är det som handlar om ansvarstagande. I de goda exempel vi studerat är arbete, planering och beslutsfattande ordnat så att alla kan känna sig ansvariga för vad de själva bidrar med. Man är noga med att alla skall ha möjlighet att ta ställning till sina egna angelägenheter och pröva sin egen kunnskap av hur det man gör hänger ihop med vad som sker. Man lär inte över andras ansvar.

Genom att man får vara med att lösa de problem som berör en själv, genom att man upplever sig ha frihet att välja olika lösningar för sin egen situation och genom att man ges rika utvecklingsmöjligheter att pröva och lära, så blir det så småningom allt mer naturligt att känna ansvar för konsekvenserna av vad man gjort.

I den industriella traditionen är ansvaret emellertid förbundet med positionen och är pålagt utifrån. Man resonerar utifrån tankemodellen att man skall "ge" människor ansvar och att människor skall "ta" sitt ansvar.

Genom detta resonemang missar man förståelsen av hela den grundläggande psykologiska process som leder till att människor känner ansvar för vad de gör och handlar ansvarsfullt. Utan denna förståelse står man sig slätt om man skall försöka "få människor att ta ansvar". Istället för att det kommer att handla om att lära sig hur man kan ordna verksamheten så att ansvarstagande blir en naturlig del så blir det i denna typ av resonemang en fråga om att ledaren skall känna förtroende för sina underställda. Antingen känner man förtroende eller också inte. Ledaren ställs i en omöjlig situation.

Den som får syn på denna grundläggande aspekt av hur ansvarskänsla uppstår skulle också kunna medverka till att arbete, beslut och planering ordnas så att denna psykologiska process förstärks istället för att blockeras. Dessa psykologiska processer har dessutom en stark hälsobefrämjande effekt. Genom att samverkansformerna ordnas så att man känner ansvar för vad man medverkar i så får individen också en upplevelse av att vara sina handlingars upphov vilket är en viktig del av människans mentala hälsa. Detta förklarar varför dessa nya kunighetsbaserade arbetsformer har få arbetsskador och att arbetet där upplevs ha så hög livskvalitet.

6 Goda och realistiska överenskommelser

Våra studier visar att man i de goda exemplen är noga med att skapa goda överenskommelser som bygger på ett vinna-vinna-perspektiv. Detta verkar vara en svår nöt att knäcka i en värld där överlevnad tvingar fram en kamp om resurser, jobb och pengar. Vad har dessa verksamheter hittat för potentialer som andra inte har?

Detta kan illustreras genom en liten historia. Om jag ger Dig en krona och Du ger mig en krona så har vi en krona var. Om Du ger mig en tanke

och jag ger Dig en tanke så har vi två tankar var. Kunnighet och kunskap har således andra egenskaper än fysiska resurser. Kunskapen växer genom att delas och dess växt är i princip obegränsad. Kan man göra kunnighet produktiv så har man således en obegränsad välfärdsgenerator. Så har det nog alltid varit men varför har denna expansion avstannat i vår tid?

I industrialismens barndom fanns denna kunnighetens expansionskraft i tekniken och exploateringen av naturrikedomarna. Ny teknik och ny exploatering gav ständigt nya möjligheter. Därför fanns det ett vinna-vinna-perspektiv inbyggt i den industriella tanken. Det är från denna insikt som välfärden kunnat expandera och växa.

Det var således naturligt i industrisamhället att affärer och överenskommelser fokuserades på fysiska resurser. I dagens värld är det amorlunda. Vi ser stora begränsningar i de fysiska resurser som finns. De industriella mönstren leder i dag till ett nollsummespel. I ett nollsummespel antar man att inget mervärde produceras genom spelet. Vad den ena vinner förlorar den andre.

Genom att begränsa den ekonomiska transaktionsteorin till fysiska resurser som tex tid, pengar, investeringar, geografiska gränser, handel etc så kommer man att hamna i ett nollsummespel på global nivå. Den ekonomiska tankemodellen måste därför utvidgas så att man ser det faktiska mänskliga värdet i den individuella produktiva kunnigheten. Gör man det så "ser" man också de nya lönsamhetspotentialerna.

Det är viktigt för samhället och vår sysselsättning att bryta de industriella föreställningarna om ett gott resursutnyttjande som den enda vägen till välstånd och istället se vad som skulle kunna utträttas med det mänskliga kunnande vi faktiskt har och ge sådana insatser ett värde.

Problemet ligger i tillämpningen

Vi har under lång tid prövat dessa alternativa resonemang i samtal med många olika människor. Vi har talat med forskare, experter, chefer, arbetare, ombudsmän, politiker etc. Alla har uppfattat dessa resonemang som rimliga och riktiga utifrån sina egna erfarenheter. Vi har genomfört samtal utanför företagen och i verksamheterna. Problemet är att den ytliga kunskapen om hur det hänger samman inte påverkar handlingsmönstret. Problemet att potentialerna inte utnyttjas kvarstår. Att visa på alternativa förklaringsmodeller och lösningar räcker inte.

Problemet tycks vara att den typ av sammanhangsförklaringar som individen använder sig av i sitt handlande till största delen är omedvetna och osynliga och påverkas inte av yttre förklaringar av denna typ vilka baseras på logik snarare än på erfarenhet. De sammanhangsförklaringar som styr handlandet är också normalt mycket stabila. Därför är det viktigt att förstå hur dessa individuella sammanhangsförklaringar utvecklas och förändras om man inte vill famla i blindo och tala för döva öron.

Individens sammanhangsförklaringar förändras genom empiri, dvs konkreta informationer om erfarenheter, föreställningar och sambandsförklaringar från basen. Utan sådan empiri saknar individen anledning att förändra sina förklaringsmodeller och diskussioner, analyser och samtal kommer att gå "i tomme". Det osynliga kunnande som finns i praktikens värld måste således göras synligt för att individers förklaringsmodeller och handlande skall ändras.

komplexiteten är liten och där man väl känner varandra. Det finns också god kunskap om hur sådana försök skall kunna byggas upp på lokal nivå. I en värld som blir allt mer integrerad och socialt komplex får sådana småskaliga försök att upprätthålla livskvalitet emellertid svårt att överleva om de inte stöds av välgrundade resonemang i den överbyggnad som behövs för att integrera systemet.

Om överbyggnadens resonemang och aktiviteter baseras på föråldrade förklaringsmodeller från industrisamhället och saknar förmåga att få del av den empiri som ligger i människors vardagliga erfarenheter så släcks dessa småskaliga ansatser ut och förlorar i kraft.

Hinder som måste övervinnas

Även om det naturligtvis är av värde att förstå hur man lokalt och i liten skala kan skapa dessa goda samarbetsformer och goda effekter blir det övergripande problemet därför främst att förstå hur dessa kan överleva och integreras i den större sociala värld som vi alla befinner oss i. Vi tycker oss kunna identifiera följande hinder för detta och som vi menar att vi alla måste medverka till att undanröja.

Hinder 1: Vanföreställningar om samarbete

Insikten om individens kunnighet och produktiva insats som grund för välfärdsutvecklingen är dåligt spridd eftersom de goda exempel som finns misstolkas utifrån traditionella modeller. Detta innebär att de offentliga samtalen ofta baseras på grova vanföreställningar av vardagens verklighet. Detta skapar förakt för de resonemang inom överbyggnaden som samtidigt är nödvändiga för att integrera ett större system.
Åtgärd: Ökad information och fler offentliga samtal om erfarenheter av kunnighetens betydelse och hur denna påverkar förhållanden i vardagen.

De mentala blockeringarna

Som alltid när den verkliga faktorn är fördold så skapas fantasier och fördomar baserade på de existerande teorierna om vad man tror är "orsaken" till vad som händer. Ett vanligt missförstånd är att de konflikter, motsättningar och oklara resonemang som i dag florerar har att göra med människors personlighetsegenskaper.

Man förlägger skälen till att man inte klarar av att samarbeta eller att man skapar improduktiva mönster till faktorer som "fel personkemi" eller till felaktiga värderingar, bristande moral, olämpliga attityder, mänsklig destruktivitet etc. Våra studier visar att de som kunnat arbeta i dessa nya former är helt vanliga människor som har de fel och brister som människor i allmänhet har. De kommer från alla typer av miljöer och har olika bakgrund. Samarbetsformerna och den ökade produktiviteten har således inte, så vitt vi kan se, uppstått genom att människor ändrat sig eller genomgått någon frälsningsprocess.

Det man emellertid har gjort är att man förstått att utnyttja det mänskliga kunnandets potential och därmed skapat arbetsformer som, till skillnad från de industriella formerna, ligger mer naturligt till för människan. De har lyckats åstadkomma samarbetsformer som bygger på människans sociala natur och de kan därför i princip tillämpas överallt.

Eftersom dessa strävanden är i harmoni med den enskilda människans strävan mot att skapa livskvalitet för sig och andra i sin vardag så är det lätt att få människor entusiastmerade av idéerna och ta till sig dem. De behöver därför inte initieras uppifrån eller utifrån. Vår erfarenhet är istället att dessa ambitioner naturligt spontant växer fram underifrån och att engagemanget måste väckas snarare än stimuleras fram. Spridningsproblemet har att göra med de mentala hinder som finns. Dessa hinder har normalt kunnat övervinnas i den lilla skalan där

Hinder 2: Misstro och misstänksamhet

Samordning kräver tillit och förtröstan. Produktivitetskrisen och den bristande förståelsen mellan bas och överbyggnad skapar emellertid misstro och misstänksamhet. Detta försvårar möjligheterna att få till stånd den empiriska beskrivning av vardagens erfarenheter som behövs.

Åtgärd: Ökad användning av neutrala och trovärdiga "tredje parter" för att inbjuda till konferenser och seminarier för att samla kunskap och erfarenhet om aktuella problem och frågor.

Hinder 3: Kunnighet utvecklas inte av sig självt

De problem man gemensamt ställs inför, både när det gäller rent mänskliga frågor och verksamhetsfrågor är ofta komplexa. De kan visa sig övermäktiga med hänsyn till den kunnighet man snabbt skulle behöva tillvinna sig för att klara en svår situation. Man återfaller då gärna i traditionella mönster istället för att hålla fast i ambitionen att lära.

Åtgärd: Ett sätt är att sprida och vidga nätverken mellan olika verksamheter, institutioner och kunskapsresurser och anlita redan kunniga människor att delta i arbetet som modeller och därmed skapa lärande.

Hinder 4: Fragmentiserad kunskap

Den sakkunskap som sitter i staber och andra expertorgan och som behövs för att klara olika frågor i verksamheten är ofta mycket fragmentiserad. Följden blir att man blir beroende av utsedda experter eller speciella befattningshavare för att klara sådana uppgifter som borde ingå i det gemensamma åtagandet. Dessa experter är ofta ovilliga att avsäga sig sitt kunskapsmonopol då detta kunskapsmonopol

är grunden för deras position, befordran och lönebildning. Dessa blockeringar i den gemensamma kunskapsbildningen utanför den lokala verksamheten begränsar dess flexibilitet, handlingsfrihet och expansionskraft.

Åtgärd: Starta aktiviteter som utvecklar och fördjupar experternas kunskaper så att de kan komma till produktiv nytta i det praktiska arbetet och så att deras kunnande kan bli tillgängligt för andra utanför experternas egen krets.

Hinder 5: Ovana att samtala om handlingar

Människors kunskaper om efter vilka principer vi individer resonerar och handlar och om naturen av vår handlingslogik är begränsade. Man har därför svårt att både förstå och samtala om egna och andras ambitioner och handlingsmönster utan att bli missförstådd. Denna typ av konflikter, eller enbart rädslan för att orsaka dem, äventyrar ofta hela det nya arbetssättet.

Åtgärd: Skapa studie- och samtalsgrupper där människor ges tillfälle att reflektera över och formulera sina erfarenheter för andra.

Hinder 6: Organisationsgränser som försvårar

Verksamheter är av tradition organiserade på ett sätt som försvårar möjligheterna att tydliggöra hur det gemensamma handlandet leder till att det blir som det blir. Ofta skapas en organisation som ett verktyg för ledningen för att styra skendet i önskad riktning. Denna styrning motverkar kraftigt möjligheterna att förstå kunnighetens natur då den driver det autonoma handlandet under jorden.

På ytan följer man organisationen men på djupet ändå inte.

Åtgärd: Samla tvärgrupper och andra konstellationer för

att tillsammans analysera, beskriva och åtgärda frågor som man gemensamt är berörd av, och genom sådana diskussioner och samtal belysa att det är organiserandet — inte organisationerna — som måste påverkas om förändringar skall inträffa.

Hinder 7: Tidsbrist

Det visar sig också ofta att man har svårt att avsätta tid för reflektion och samtal. Man gör vad man alltid gjort - bara fortare - vilket ytterligare förvärrar tidsbristen.

Åtgärd: Använd externa resurser och personer i överbyggnaden för att hjälpa till att fånga upp några av de största resurs- och tidstjuvarna och engagera människor att försöka komma till rätta med dem.

Hinder 8: Otrygghet

Människor känner sig också ofta otrygga i sin arbetssituation. Medarbetare känner sig otrygga med varandra och med ledningen och ledningen känner sig i sin tur otrygg med sina kolleger och sina medarbetare. Allt detta försvårar möjligheterna att starta och vidmakthålla goda samtal.

Åtgärd: Utforska aktivt allt som görs i omvärlden, och den egna verksamheten, som kan skapa otrygghet och osäkerhet och sätt in åtgärder för att eliminera och blockera sådant.

Kunskapsamhället och välfärden

- hur ser kopplingen egentligen ut?

Det sägs att det finns en direkt koppling mellan kunskapsnivå och välfärd. Statistik som jämför olika länder pekar i en sådan riktning. Det kan emellertid också vara så att detta är ett sk skensamband, dvs att kunskapsnivå och välfärd följs åt men att de på intet sätt är kopplade som orsak verkan.

Därför är det vanskligt att agera utifrån sådana statistiska samband. De behöver inte betyda att vi kan öka välfärden genom att öka kunskapsnivån. Samhällets kunskapsnivå och välfärden kan mycket väl vara ett resultat av något gemensamt "underliggande tredje". För att göra en mer kvalificerad gissning av vad det kan vara för samband måste man också använda andra observationer och resonemang.

Så som vi redogjort för i denna rapport har vi sett att det finns en stor produktivitetspotential i en ökad kunnighet och ett bättre utnyttjande av den kunnighet som redan finns. Vi kan ur dessa observationer säga att det inte är säkert att det är kunskap generellt eller kunskapsnivån i sig som leder till välstånd även om det låter så i den allmänna debatten. Först när kunnigheten leder till att de mänskliga insatserna blir bättre anpassade till vad som skall göras får man ett bättre resultat till en lägre kostnad. Välfärden ökar.

Frågan är hur man då får hjulen att börja snurra i denna riktning. I industrisamhället var det överbyggnadens kunskap, de tekniska fram-

stegen och de stora systemen som kunde sätta människor i arbete. Sysselsättning uppstod inom ramen för denna kunskapsstruktur. I vår tid är det kanske en helt annan kunnsighet som måste till.

När vi nu skall satsa så mycket på kunskapsutveckling kan det vara skäl att stanna till och fundera på vilken kunskap och vilket kunnande som kan skapa välfärd just för oss.

En byggsten i industrisamhällets tankefigur var att verksamhet skulle kunna beskrivas och styras utifrån och uppifrån. Beskrivningar, direktiv etc skulle göra att den verksamhet uppstod som man ville ha. Denna tankefigur leder till resonemang om hur saker och ting skall organiseras, vilka regler som måste till, vilken lagstiftning som krävs, hur belöningar och sanktioner skall ordnas, hur bidrag skall ges och hur människor skall påverkas och övertygas att göra det rätta.

Förutsättningen för att en sådan överförning skall kunna ske från ord till handling är att de beskrivningar som används kan ta hänsyn till verklighetens skiftande karaktär. Om beskrivningarna inte stämmer, om de är för förenklade, om de är motsägelsefyllda eller om de strider mot vad människor i praktiken uppfattar att de måste göra så fungerar de inte. Dagens komplexa sociala system kräver mer självständiga människor och dagens människor är också mer självständiga än gårdagens. Traditionella beskrivningar blir allt mindre relevanta och snarast hindrande för en effektiv verksamhet.

Under en lång tid har man därför talat om betydelsen av eget ansvarstagande, kreativitet och initiativtagande. Den samarbetsform som stått modell för denna tanke är det goda teamet. Arbetet i verksamheten skall således präglas av teamanda och engagemang av samma typ man kan finna i tex fotbollslag. Team har emellertid en speciell egenskap. De fungerar genom att antalet människor som är inblandade är så få att

de kan lära känna varandra väl och uppgifterna är så enkla att man kan organisera insatsen efter stundens och situationens krav.

Teamarbete kräver naturligtvis träning och insikter för att fungera men poängen i detta sammanhang är att samma förenklade synsätt inte kan användas för mer storskaliga och komplexa sociala system. Om man försöker denna strategi uppstår istället en fragmentisering och bristande integrering mellan de olika sociala enheterna som tar sig uttryck i revirtänkande, konflikter, rivalitet och isoleringssträvanden.

I högga situationerna inträffar en ökande klyfta mellan överbyggnad och bas.

Fragmentiseringen leder till krav på ökade centrala och integrerande insatser samtidigt som varje insats av denna art leder till krav på ökad frihet och mindre styrning.

Problemet

I dagens samhälle står man således inför det till synes överstigitliga problemet att man å ena sidan inte får tillräcklig produktivitet med de beskrivningar och strukturer som skulle kunna introduceras av överbyggnaden men också att man heller inte kan låta bli att introducera sådan styrning. Man kan inte leva med ett fragmentiserat samhälle där varje liten social enhet agerar för sig och är i krig med alla de andra.

Problemet är att analysen begränsas av att man i överbyggnaden diskuterar som om det vore så att de verksamheter man på olika sätt måste integrera och påverka fungerade efter de beskrivningar man använder sig av och löpande framställer. Detta ger en falsk känsla av att man vet vad man talar om. Människor på basplanet vet att så inte

är fallet. Därför blir också misstron mellan människor och grupper allt större. De två världarna och olika grupper avlägsnar sig i vår tid allt snabbare från varandra och fragmenteringen ökar.

Man kan därför i en mening hålla med om att kunskapssamhället kräver mer kunnighet och mer kunskap. Det är å andra sidan tveksamt om det är den kompetens, kunskap och den kunnighet som i dag diskuteras som är lösningen på problemen. Det hjälper naturligtvis inte att sprida mer av samma kunskap som redan finns i överbyggnaden. Mer sådan kunskap gör inte våra verksamheter bättre och skapar ingen integrering. Sådan kunskap är snarare förvirrande och hindrande.

Det hjälper heller inte att med utbildning flytta än mer sysselsättning från basen till överbyggnaden och göra alla till forskare och konsulter eftersom överbyggnadens kunskap redan har en bristande produktivitet på grund av klyftan mellan den och basplanet.

Lösningen

Det måste således uppstå samarbetsformer som kan kombinera överbyggnad och basplan och som använder beskrivningar för att skapa stabilitet men som också ger tillräcklig flexibilitet så att man kan fungera som team. Vi har i våra studier av goda samverkansmönster kunnat se hur en sådan kombination skulle kunna vara möjlig.

När man på Volvo Lastvagnar Komponenter i Skövde ville starta sin produktion av den nya lastbilsmotorn så startade man projektet med att en grupp av de som skulle vara med att producera motorn mycket tidigt i projektet började fundera på hur de skulle lägga upp arbetet. Man deltog i resonemangen ända från början, reste ner till maskintillverkaren



Genom att ständigt förnya överbyggnadens språk och samtalsmönster utifrån erfarenheter och kunskaper från basen kan de två olika typerna av aktivitet förenas. Detta är definitionen på sann demokrati.

i Tyskland och byggde upp sina egna tillverkningsstrukturer. Arbetsformerna växte fram genom utbildningar, praktiska prov, resonemang och försöksverksamhet. Strukturen och beskrivningarna formades successivt i samtal mellan experter, montörer, ledning och utbildare.

Det var inte så att den "lösning" man kom fram till var generellt användbar. Lösningen som sådan kan således inte överföras till nya och andra enheter. Poängen med arbetssättet var istället att man under arbetets lopp skapade en beskrivning av produktionsprocessen som under det fortsatta arbetet gör det möjligt att knyta diskussionerna i

överbyggnaden till kunnandet på basplanet. Arbetsformerna växte fram ur kunnandet. Man fick därmed beskrivningar och fasta strukturer som var förankrade i den praktiska erfarenheten samtidigt som de också hänger ihop med och var förankrade i den omvärld produktionen skulle finnas i. Genom att ständigt vidmakthålla dialogen och förändra beskrivningarna håller man denna dialog levande.

Organiseringsprocessen leder också till ett viktigt lärande. Genom att delta i samtalen och reflektionen över hur helheten fungerar så kommer den egna erfarenheten in i ett sammanhang. De sammanhangsförklaringar som den enskilde individen bygger upp genom att delta i samtalen gör att dessa grundas på egna erfarenheter snarare än på yttre teorier. Detta medför att individen blir mer produktiv och kan medverka i arbetet på bättre sätt än om man bara tvingats in i en redan färdig struktur.

Arbets sättet har emellertid en viktig brist. Under den process som leder fram till de nya arbetsformerna skapas visserligen ett lärande för de som deltar men det kunnande detta lärande representerar sprids inte till en större krets utanför arbetsplatsen.

Behovet av kunskapsgenerering och kunskapsspridning

Det individuella kunnande om sammanhangen som växer fram under processen och som leder till olika former av yttre överenskommelser och strukturer som stämmer med de egna erfarenheterna är osynlig. En utomstående kan i arbetsformer och strukturer se effekterna av att man har en sådan kunnsighet men kan inte uppfatta kunnsigheten som sådan. Utifrån detta resonemang så blir det också ganska självklart att de strukturer och arbetsordningar som växer fram är direkt beroende av vad de medverkande individerna förmår göra. Ovana och mindre

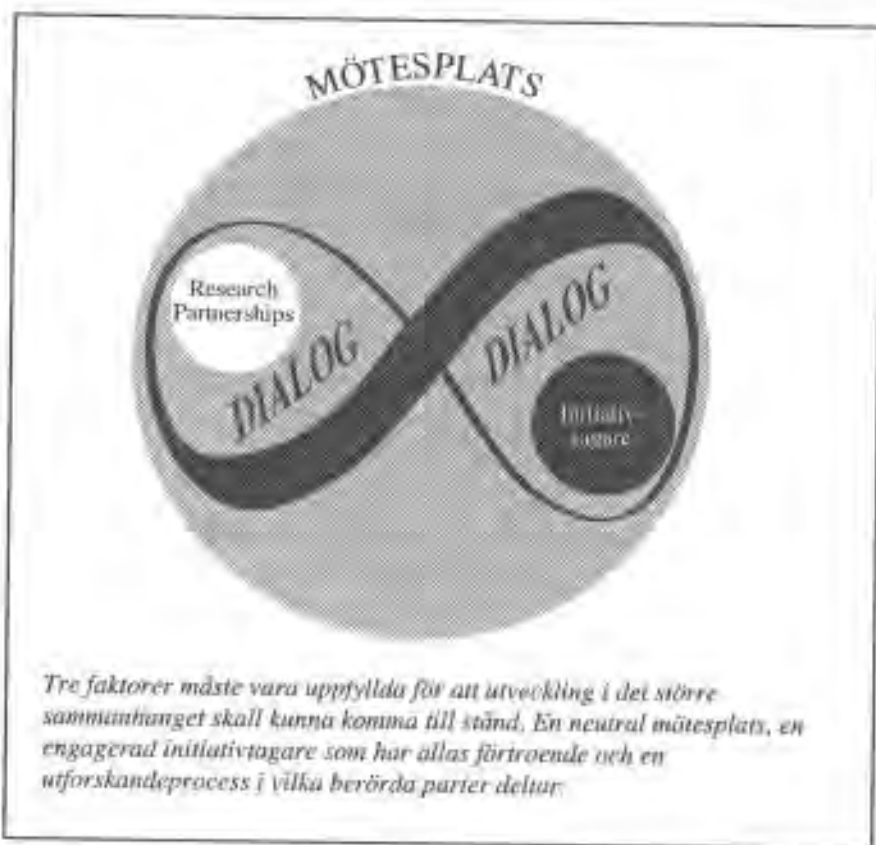
erfarna personer skulle ha behövt en fastare och mer rigid struktur än ett gäng mästare som snabbt kan sätta sig in i hur olika frågor och problem bör behandlas.

Det misstag som ofta görs är att man okritiskt översätter och drar slutsatser från det man ser och försöker överföra detta till en annan verksamhet. Man vänder på problemet och tror att det är strukturen som skapar effektiviteten och inte tvärtom. Självklart kan detta inte fungera. En yttre betraktare har det emellertid inte lätt. De sammanhangsförklaringar som sättet att arbeta bygger på är ju osynliga. De är dessutom ofta också omedvetna för de som deltar. De behöver dem inte. De vet ju vad de vet.

Denna osynliga kunskap leder till två stora nackdelar. Dels kommer varje arbetsplats att få starta om från början i sitt organiseringsarbete eftersom de inte kan dra nytta av andras erfarenheter. Dels kommer omvärld och överbyggnad inte att förstå hur det kommer sig att man organiserar sig som man gör utan kommer att påverka arbetet på ett negativt sätt eftersom de utgår från förutfattade meningar och antaganden.

Uppbyggnaden av mer effektiva samverkansformer försvåras och risken att de "dör ut" blir mycket stor. Därför behövs övergripande aktiviteter som dels kan skapa erfarenhetsutbyte i basen men också kan underlätta arbetet i överbyggnaden. Det är dessa aktiviteter vi kallar "research partnerships".

Vi har valt det engelska uttrycket "research partnerships" för denna forskning eftersom arbetssättet är skapat på Universitetet i York i England av Dorothy och Galvin Whitaker och nu börjar bli ett internationellt begrepp. Vi har ännu inte funnit någon bra svensk benämning.



Lärprocess och forskningsprocess

I moderna högeffektiva samarbetsmönster sker således på det lokala planet, samtidigt med att arbetet utförs, en slags organiseringsprocess där strukturer, arbetsformer, metoder och rutiner växer fram som en följd av de erfarenheter man gör i arbetet. I det mest ideala fallet pågår denna organiseringsprocess kontinuerligt så att man ständigt förändrar, anpassar och korrigerar sina arbetsformer och strukturer efter de lokala förutsättningarna, vilka personer som deltar, de situationer som

uppkommer och sist men inte minst den kunnighet som växer fram. Denna formaliseringsprocess är på en gång en individuell lärprocess och en fortlöpande övergripande stabiliseringsprocess där individers erfarenheter och kunnande omsätts i praktiskt användbara strukturer. Det är dessa processer man menar när man talar om organisationsutveckling eller förändringsarbete.

Man kan således alltid skapa ett lärande och en organisering på det lokala planet utan att fundera så mycket på hur det kunnande som då växer fram skall överföras till omvärlden. Detta problem blir aktuellt först då man vill överföra sina erfarenheter till andra tex till en ny chef, nya medarbetare, andra verksamheter, beslutsfattare etc, om man vill effektivisera dessa processer eller om andra i omvärlden för sin verksamhets effektivitet måste förstå hur verksamheten egentligen fungerar.

När detta problem uppstår är det normalt för sent att få denna kunskap. Därför har svårigheten som ligger i att överföra kunskapen från en situation till en annan heller inte uppmärksamats. Istället tolkas de störningar som inträffar på grund av denna brist som dåligt ledarskap, bristande samarbetsanda, revirtänkande etc och ökar klyftan mellan basplan och överbyggnad.

Ett exempel från diskussionen om trafiksäkerhet

För att konkretisera dessa resonemang och hur research partnerships kan fungera väljer vi diskussionen kring trafiksäkerhet som ett exempel. En grupp aktiva lärare i bilskolor här på västkusten är upprörda över att vissa åtgärder som görs för att förbättra trafiksäkerheten i deras ögon får motsatt effekt och tyder på att politiker, forskare och myndighetspersoner inte förstår problemet. Här finns således den

klyfta vi talat om. Man deltar i konferens efter konferens men den dialog som skulle behövas mellan basplan och överbyggnad kommer inte till stånd.

I ett research partnership med bilskollärarna visar det sig att deras uppfattning är att det som tycks hindra dialogen är att det i omvärlden finns en naiv tro på att själva körkortsproven eller olika bestämmelser kring trafiken skall kunna vara någon typ av garanti för trafiksäkert beteende. De erfarenheter som bilskolläraren gör i samspillet med sina elever passar inte in i denna bild.

Bilskolelärarna anser istället att en viktig aspekt av trafiksäkerheten är att eleven utvecklar en trafikuppfattning. Denna trafikuppfattning uppstår ur elevens egen erfarenhet av hur hon eller han fungerar i trafiken. Denna trafikuppfattning förmedlas i lärsituationen. I denna lär sig eleven organisera sin körning utifrån det kunnande eleven vinner om sammanhanget. Det man ser vid uppkörningen är således effekten av trafikuppfattningen snarare än det kunnande som ligger bakom. I ett körkortsprov kan man simulera en god trafikuppfattning och ett djupare kunnande genom att träna in ett yttre godtagbart beteende eller genom att svara rätt på provets "rebusfrågor". Trafiksäker är man emellertid inte.

En god trafikuppfattning uppstår genom att lärare och elev samtalar om och klarlägger vad som händer när eleven gör vad hon gör, eller skulle kunna hända när hon gör som hon gör. I dessa samtal som är en följd av själva körandet utvecklas elevens förståelse för trafiksammanhangen och får en egen uppfattning om sig själv i trafiken. Även om eleven lär sig själv och i princip kör bilen på egen hand så krävs ett kvalificerat bidrag från läraren för att en sådan kunnighet skall uppstå. Det är denna kunnighet som är bilskolelärarens profession.

Bilskoleläraren utvecklas till en allt bättre lärare i en egen lärprocess som är en följd av att läraren kör med olika elever med olika stil och förutsättningar. För att denna erfarenhet skall kunna omvandlas i en uppfattning om trafiksäkerhetens natur krävs emellertid att bilskoleläraren i sin tur i samtal med andra får möjlighet att reflektera över sig och sitt bidrag till sina elevers lärande och trafiksäkerhet. Om denna reflektion görs systematiskt och slutsatserna därmed blir generaliserbara och användbara för andra så har det skapats en beskrivning av den empiri som ligger i bilskollärarens erfarenheter.

Research partnerships - insatser för att förbättra samverkan

Arbetsättet "research partnerships" syftar på att forskaren är partner i någon eller några andras lärande för att ur detta försöka få fram generaliserbar kunskap om de sammanhangsförklaringar som växer fram ur erfarenheten. Forskaren är kunnig på forskningsprocessen, vilka data som kan samlas in, hur de kan tolkas och hur samtalet skall föras för att det som kommer fram skall vara trovärdigt och välgrundat och bli till nytta för andra.

Båda parter har glädje av processen och lär av varandra. De arbetar med samarbetsuppgiften att föra kunskapen vidare till omvärlden på ett sätt som omvärlden kan förstå och dra praktisk nytta av. I projekten ingår därför alltid presentationer, diskussioner och dialoger med representanter för den omvärld som man vill nå och först när dessa dialoger bär frukt kan man sägas ha lyckats.

De grundläggande lär- och forskningsprocesserna fungerar som kinesiska askar. Kring ett research partnership kan bildas ett nytt research partnership nämligen genom att forskaren deltar i ett forskarkollektiv som i sin tur bildar ett research partnership. Det som kommer ut av processen är nya uppgifter om vardagens erfarenheter som i sin tur kommer att inverka på övergripande resonemang och traditionell forskning. Research partnerships med bilskollärare kan således komma att ge impulser till att förbättra trafiksäkerheten tex genom annorlunda former för körkortsprov, nya pedagogiska metoder att använda i

körskolan, forskning omkring sambanden mellan perception och trafikuppfattning etc. Genom denna typ av erfarenhetsbaserad undersökning kan frågorna preciseras och gemensamma åtgärder bli mer relevanta.

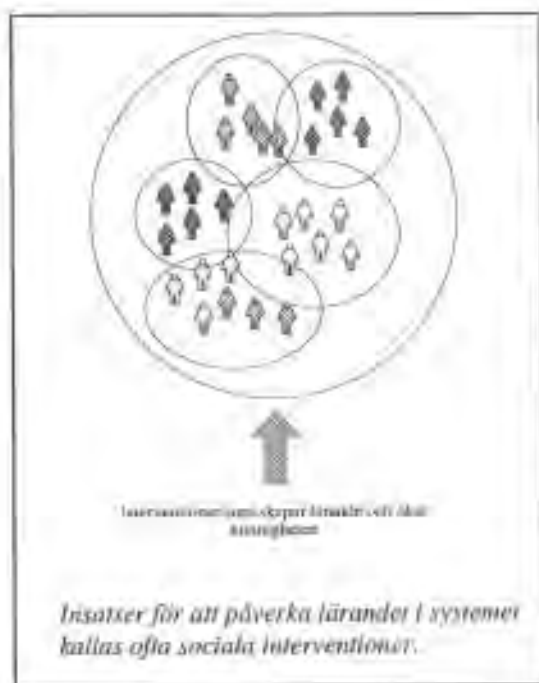
En annan viktig aspekt på resultatet från research partnership är att dessa syftar till att få fram uttalanden och uppgifter som är kongruenta med människors erfarenheter. Sådana beskrivningar är mera praktiska att använda i samtal och resonemang eftersom man då inte riskerar att i misshugg negligera andra människors erfarenheter och kunskaper. Det blir då enklare att få accept för och realitetstesta övergripande beslut och resonemang hos berörda personer.

Kopplingen till praktikens erfarenheter gör också den traditionella forskningen rikare och mer relevant för de samhällsfrågor vi nu brottas med. Principen för research partnership gör det också möjligt att knyta samman dagens många fragmentiserade kunskapsområden och etablera dialoger och kunskapspridning på tvärs över ämnes- och verksamhetsgränser på ett sätt som inte tidigare varit möjligt.

Sociala interventioner

En annan intressant reflektion i samband med att det endast till ringa del är möjligt att påverka organiseringsprocessen utifrån med traditionella beskrivningar och planer reser frågan hur då den nödvändiga integreringen och styrningen skall kunna ske. Om de gamla påverkansmöjligheterna nu slår slint vad kan man då göra? Skall man bara låta det gå?

Rädslan är naturligtvis att man skall komma fram till olämpliga och för helheten destruktiva lösningar. Svaret på gåtan är att man måste gå



från att påverka till att inverka. Organiseringsprocessen, vare sig den påverkas utifrån eller inte, styrs alltid av den kunskap och kunnighet som finns tillgänglig dvs de sambandsförklaringar som uppfattas som giltiga. Är dessa olämpliga och ofullständiga finns det således risk att processen leder åt fel håll.

Vad som då måste till är interventioner som kan påverka lärprocessen och skapa mer relevanta och realistiska sambandsförklaringar.

Det har i vår erfarenhet visat sig att sådana sociala interventioner har störst chans att bidra till ett konstruktivt lärande om de görs just som forskningsinsatser med avsikten att utan manipulativa baktankar gemensamt utforska situationen och erfarenheterna av den.

Research partnerships har den fördelen att forskningen görs med människor aldrig om dem för någon annan. De är alltså äkta utforskarprojekt och syftar inte till att få någon att uppfatta något på ett speciellt sätt utan endast att sätta ord på viktiga erfarenheter så att de kan kommuniceras till andra. Det faktum att de måste vara fristående projekt gör att de måste vara oberoende finansierade och uppbyggda på forskargruppens äkta nyfikenhet snarare än som en kommersiell

relation där forskaren och dennes institution kan misstänkas för att dra fördel av de han forskar med. Vi ser därför att också forskningsprojekt av denna typ bör finansieras av allmänna och generella forskningsanslag. De kan också finansieras genom att det aktuella forskningsinstitutet kan få betalt via abonnemangsavgifter, konferensavgifter eller liknande.

Några olika typer av interventioner

För att ytterligare konkretisera hur ett research partnership kan se ut vill vi här ge fyra exempel på sådana insatser. Vi har kallat dem kunskapsprojekt, professionella program, trygghetskonferenser och klargörande samtal.

Kunskapsprojekt

Kunskapsprojekt syftar till att gemensamt studera organiseringsprocessen i en samverkanssituation där många olika självständiga aktörer deltar och där fenomenen man studerar påverkas av eller kommer att påverkas av hur man handlar i gruppen. Man kan antingen intressera sig för hur oönskade fenomen uppstår och hur de kan undvikas, söka nya vägar för att få bättre effekt eller utvärdera hur något önskvärt har kunnat komma till stånd.

Ur processen utvinns generella erfarenheter som prövas mot vad andra som har konfronterats med liknande fenomen också har erfarit. De gemensamma erfarenheterna kan sedan kondenseras till en beskrivning som förutom den nytta den gör för den aktuella gruppen kan ligga till grund för traditionella forskningsprojekt, beslut, planer eller åtgärder.

Professionella program

Projektet med bilskollärarna är ett typiskt exempel på ett research partnership som syftar till att öka den egna professionaliteten genom att kondensera och samla praktikers erfarenhet kring ett för dem aktuellt problem. Detta leder dels till en ökad insikt om den egna professionen, bättre kommunikation med omvärlden men också till uppgifter och beskrivningar som i sin tur kan ligga till grund för myndigheters åtgärder, annan forskning etc.

Just nu ämnar vi starta program för att systematisera och kondensera praktikers erfarenheter av drog förebyggande arbete, politikers erfarenheter av god politisk praxis, företagares erfarenheter av vår tids affärer, skolpersonals erfarenheter av vad som krävs för att skapa en bra skola osv.

Trygghetskonferenser

Vår tids motsättningar och konflikter bottnar ofta i en orealistisk uppfattning om varandras möjligheter och handlingslogik. Man har helt enkelt orealistiska uppfattningar om vad andra kan tänkas göra eller vilja göra i en viss situation. Ett research partnership kan skapas kring att bättre förstå omvärldens reaktioner och andras inställning och uppfattning. Utgångspunkten för dessa aktiviteter är att ta reda på hur andra kan tänkas reagera och resonera inför olika handlingsalternativ, förslag och synpunkter.

Utforskandet sker med människor som man kan känna sig trygg med men som ändå representerar uppfattningar och värderingar bland de man "på hemmaplan" behöver samtala med eller konfronteras med.

Sådana samtal är av glädje för de som medverkar men forskningsprocessen leder också till beskrivningar av vanliga missförstånd och misstolkningar och i sin tur till förändringar i övergripande beslut och åtgärder eller nya forskningsansatser.

Klaryörande samtal

Grundvalen för alla research partnershipaktiviteter är dialogen. "Dia" betyder "genom" och "logos" betyder "ord". Deltagaren skapar sitt sammanhang genom att de egna erfarenheterna preciseras och beskrivs. Processen är således omvänd mot den som ofta används i traditionell utbildning och forskning där man utgår från givna sammanhang för att förstå det specifika. Här utgår man från erfarenheten för att finna sammanhanget.

För att fånga erfarenheten så måste samtalet därför vara en reflektion över det egna handlandet. Det behöver i detta fall inte alltid vara ett handlande vid sidan av samtalssituationen. I ett samtal är "handlingen" också de ord man säger och talhandlingarna bildar den process i vilken dialogen flyter fram. Man kan således också reflektera över vad som händer i samtalet.

Forskningsprocessen kan således handla om vad man säger och vill uttrycka och hur man uttrycker vad man vill säga så att detta blir meningsfullt och relevant. Detta visar sig vara svårare än många tror eftersom våra ord och begrepp ständigt förändras och får nya innebörder allteftersom vi lyckas fånga våra erfarenheter. Det visar sig i vår praktik att det finns mycket att utforska kring själva samtalet och hur vi kan utveckla språket för att uttrycka vår erfarenhet och förstå egna och andras handlingar.

Arbetsmarknadsutveckling genom att kunnigheten görs produktiv

Vår tes är att vi bör försöka se samhällets ekonomiska kris som ett produktivhetsproblem snarare än ett sysselsättningsproblem. Genom att använda alla resurser, entusiasm, kunnande och samhällets övriga värden mera effektivt kommer värdet av det vi redan gör att öka och därmed kommer också den ekonomiska aktiviteten igång. Kunskaps-samhället innebär enligt vårt sätt att se inte alls att alla nu måste kunna mera än de redan kan utan snarare att alla organiserande aktiviteter skall inriktas på att göra det kunnande som redan finns mycket mera produktivt. Detta gäller i samhällets alla sektorer.

Det finns sedan mer än ett halvsekel tillbaka många goda exempel på hur denna alternativa produktivhetspotential kan utnyttjas. I den nya produktionen görs alltså kunnandet produktivt. Detta betyder att man strävar efter att varje medarbetare skall kunna bidra maximalt till helheten genom att både vara mångkunnig och förstå sammanhangen. Detta gör det möjligt att överge den gamla traditionella industriella tanken med en fast organisation och istället låta verksamheten organisera sig efter de förutsättningar som finns, de krav som växer fram och den kunnighet som medarbetarna utvecklar.

Detta arbetssätt har visat sig vara maximalt effektivt och skapar arbetsplatser med hög produktivitet och god arbetsmiljö. Verksamheten blir mer flexibel och kvaliteten ökar.

Samtidigt med att man allt mer övergår till att integrera arbetet och bredda insatserna så minskar behovet av traditionella stabs- och tjänstemannauppgifter. Den kunighet staber, specialister och experter tidigare hade måste omyndlas så att den alltmer kan användas direkt i verksamheten istället för att översättas till direktiv, riktlinjer, metoder etc så som var fallet i de gamla samarbetsformerna.

Detta innebär att den gamla hierarkin baserad på meriter bryts sönder och ersätts av en karriärgång som består i ett slags kompetensutveckling från novis till mästare, där vägen till mästerskap består i att behärska allt fler operationer och ha överblick över en allt större del av verksamheten. Denna utveckling blir nödvändig för alla större verksamheter i landet om de skall öka produktiviteten och kunna fortsätta att vara lönsamma på en internationell marknad.

Vi skall i det följande visa att denna utveckling är av stort värde för hela arbetsmarknaden trots att de stora verksamheterna i framtiden ständigt reducerar sin personal och att investeringar i dessa företag snarare medverkar till att öka arbetslösheten än att minska den. Vi skall visa hur man skulle kunna använda de stora företagen som gigantiska kunskapsprojekt som kunde stödja respektive regions utveckling.

Vi skall visa hur de kunniga personer som kommer ut från dessa företag kan vitalisera marknaden och vi skall visa hur ett starkare kompetensflöde i alla större verksamheter i Sverige i dag kommer att underlätta integration och återgång i arbetet hos de svaga grupperna.

Kompetensflödestanken

För att skapa effektivitet och produktivitet kommer de stora företagen och verksamheterna att tvingas skapa en karriärgång i verksamheten som bryter den traditionella yrkesuppdelningen. Karriären uppstår genom att medarbetaren lär sig allt vidare aspekter av arbetet och kontinuerligt kombinerar konkret erfarenhet av arbetet, med studier och med arbete i tvärgrupper och olika analysgrupper. Genom dessa studier av verksamheten ökas kunskapen om helheten och sammanhangen och det är viktigt att varje medarbetare ges möjlighet att delta i dessa.

Den karriärgång som dessa lärprocesser leder till associerar till ett kompetensflöde i en tänkt kompetensreaktor. Inflödet är tillräckligt brett för att det skall finnas reserver. Utflödet är också brett för att företaget skall ha tillgång till en stor mängd mästare som kan rycka in på många platser när det behövs. Rörligheten är stor för att skapa flexibilitet och vitalitet.

Flödet uppåt i reaktorn genereras genom att arbetet ordnas så att människor får allt bättre utlopp för sin önskan att lära och pröva nya arbetsuppgifter. Produktiviteten förbättras ständigt genom att deras kunskap blir produktiv på allt högre nivåer och på allt svårare uppgifter.

En grundläggande förutsättning för att skapa dessa moderna högproduktiva samarbetsformer är således att det sker ett avflöde av "mästare" och ett tillflöde av "noviser" och att detta flöde hela tiden hålls igång. Genom att skapa ett sådant flöde löser man också problemet med att skapa den flexibilitet som behövs för att takta upp och takta ner utifrån svängningar på marknaden. Reaktorn kan fungera som en hälg och man kan dra ut den eller trycka ihop den allteftersom

ARBETSMARKNADSUTVECKLING SOM ETT KRETSLOPP AV KUNNIGHET



Ser man syxelsättningskrisen som en produktivitetsskris blir det angeläget att fokusera på människors kunnskap för att få igång hjulen. Man kan då se arbetsmarknaden som ett kunnskapskretslopp där varje individ passerar kretsloppet flera gånger under sitt liv. Problemet är att skapa en ökad rörlighet genom att integrera de olika faserna med varandra. Områdena i figuren indikerar olika teman för sådana interventioner.

kraven på produktionskapacitet förändras. Ju starkare flöde desto lättare är det att korta eller öka medarbetarnas vistelse i reaktorn och få större flexibilitet.

För att verksamheten skall fungera krävs en ständig rörelse i denna reaktor. Om några personer stannar upp och håller fast i sina uppgifter så kommer inte andra till och kan lära sig dem. Det blir ett "lock" i kompetensreaktorn till nackdel för företagets effektivitet och lönsamhet. Detta "lock" uppfattas redan nu som ett stort problem i många av de progressiva verksamheterna. Utveckling och vitalitet stagnerar. Om detta flöde emellertid fungerar får man nästan inga omställningskostnader om man behöver takta upp eller takta ner. Man behöver heller inte i samma utsträckning som nu skapa flexibel arbetstid eftersom man istället kan öka rörligheten.

Att få sluta när man själv vill

Huvudskälet till dagens bristande rörlighet är rädslan att bli av med sitt jobb. Detta är också huvudskälet till att inte heller den interna rörligheten och lärprocesserna fungerar. Saknar man anställningstrygghet håller man i stolen. En grundläggande förutsättning för att hela denna lärprocess och detta kompetensflöde skall fungera och komma igång är således att det finns en grundtrygghet för försörjning och en rimlig arbetssituation som gör medarbetaren beredd att pröva nya uppgifter och lära.

Denna trygghet uppstår om människor känner att de själva kan bestämma när de skall ta nästa steg i sin egen lärprocess inom företaget eller ut ur det. Om man inte vågar ta sådana steg kommer rörligheten att upphöra och lärandet och kompetensflödet avstannar.

Om inte heller avflödet fungerar bra, dvs om personer som befinner sig högt upp i reaktorn inte lätt kan ta sig vidare för att de inte har någon naturlig "marknad" utanför sin egen verksamhet så blir de "proppar" i kompetensutvecklingsflödet. De skapar risker för företaget genom att man blir för beroende av deras kunskap och de låser verksamheten så att den blir mindre effektiv än den kunde varit.

Krav på utflöde och lärande

Studier av de stora företagen visar att deras produktionssystem och strategival under lång tid kommer att vara sådant att de ständigt tvingas producera mer och mer med allt färre anställda. De kommer att ständigt öka sin teknikinivå och därmed också personalens kunskapsnivå. De kommer att bli ett slags avancerade kunskapsföretag med en standard på kompetensen som långt överskrider vad som är normalt i samhället i övrigt.

Det faktum att man ständigt måste dra ner ställer dagens avancerade företag för ett nytt problem, nämligen att utbilda ut människor ur systemet. Om man inte gör detta så kommer flödet att stanna upp med risk för minskad effektivitet och större sårbarhet. Genom att bli allt mer effektiva att lösa detta problem så hjälper de stora och etablerade verksamheterna inte bara sig själva utan också det omkringliggande samhället.

Den kritiska frågan blir då hur man tillsammans med de stora företagen och verksamheterna kan skapa en arbetsmarknad för mycket kompetenta mästare, dvs hur mästaress kunnighet och produktivitet kan omvandlas så att denna kunnighet blir produktiv på ett annat sätt. Svaret ligger i en ny syn på kunnighetens natur.

Kunnighet och kunskap har omedvetet ofta kopplats till särskilda positioner. En skådespelare kan bara använda sin kunskap på scen. En läkare passar bara på ett sjukhus. En lärare är bunden till klassrummet etc. I dag ser vi emellertid en helt annan rörelse, nämligen att erfarenheter från ett yrke och en sysselsättning mycket väl kan vara produktiv på en helt annan plats.

Kunnande och kunskap är inte definierbar i begränsade kompetensschemor utan dess värde beror av dess tillämpning och tillämpningsområdena är i princip oändligt många. Det gäller bara att finna dem. Det är på detta kunnighetsfält som nya marknader skapas. Värdet för kunderna uppstår inte främst genom nya produkter och tjänster utan genom att kunnande ges en ny tillämpning.

Erbjudanden av kunnighetskombinationer

När vi talar om kunnande så menar vi inte enbart den mentala och mjuka kunskapen utan också tillgången till och förmågan att använda modern teknik och andra resurser. Det är kombinationen av resurser och människors kunnande som är nyckeln till nya tillämpningar som inte kan åstadkommas av existerande storföretag eftersom dessa är bundna till sina produktionssystem.

För att skapa ett ökat utflöde av kompetenta mästare krävs således dels att deras kunnighet kan bli produktiv i en annan typ av tillämpning. Detta kan tex åstadkommas genom att deras gamla företag ställer vissa av sina fysiska resurser till förfogande och att den nya företagaren kombinerar detta erbjudande med lämpliga partners som kan medverka till att skapa allianser och nya verksamma erbjudanden på marknaden.

Genom samarbetet mellan stora företag och fristående företagare i nätverk i regionen kan man skapa erbjudanden som kan få tillräcklig spridning, bredd och djup för att hävda sig i konkurrensen. För att utveckla sådana nätverk kan man använda de små kunskapsföretagen som är utmärkta länkar och kunskapare.

De erbjudanden som kommer fram ur en sådan kunskapsanalys har den fördelen att de inte har någon motsvarighet i de storas erbjudanden. Detta är således en genuin tillväxtpotential som bara kan skapas inom småföretagargrupperingar men som också kan skapa större stabilitet för de stora.

Eftersom erbjudandet kräver en helt ny konstellation av fria, flexibla och lättroliga partners så kan det heller inte uppstå genom att de redan stora försöker utöka sin marknad. Dessa erbjudanden kommer därför att komplettera, inte konkurrera med de stora. Därför är kompetensflödet och utflödesprincipen ett alternativ som både gagnar samhället, de enskilda människorna och de stora företagen.

Man misstolkar ofta kunskapssamhället och tror att det gäller att leverera kunskap till alla de som inte kan. Kunskapssamhället handlar istället om att göra kunnande produktivt, dvs att ta vara på och synliggöra den kunnskap som redan finns.

När läroprocesserna väl kommer igång på grund av att individen vill utveckla vad denne redan kan till något mera—då, och endast då, uppstår ett behov av en djupare kunskap och av samverkan med expertisen. Först när denna ökta nyfikenhet uppstår så finns det en växande marknad för dagens kunskapsföretag i konsult- och utbildningssektorn.

Redundans

Ordet redundans har flera betydelser. Inom informationstekniken betyder det ett överskott på information som egentligen inte behövs för att budskapet skall komma fram. Detta överskott är en slags reserv som måste till för att störningar, stopp och andra oförutsedda händelser inte skall föryränga budskapet. Inom datorvärlden talar man om till exempel om "back up - system" som är en slags redundans. Dessa system är inte i drift men behövs ändå för att skapa säkerhet.

Man talar också om redundans i termer av något onödigt som inte behövs tex blindtarmen som man skulle kunna operera bort. Det engelska ordet "redundancy" användes för att beskriva arbetslöshet, dvs människor som egentligen inte behövs. Så känner sig också många arbetslösa i dag.

I hjärnforskningen talar man om att hjärnan har en stor redundans. Man menar då vanligen att andra områden i hjärnan kan ta över och lära sig att klara de funktioner som slås ut tex av en hjärninfarkt. Redundans blir då en slags vilande kapacitet och en ännu inte utnyttjad möjlighet. Vi föreslår att detta sätt att se på arbetslösheten är mer konstruktivt än det förra.

Ett sådant synsätt blir också rimligt om man ser på arbetsmarknadens utveckling i kunnighetstermer. Att byta jobb är i den moderna tid vi här beskrivit inte en fråga om att bara flytta sin fysiska kapacitet från en arbetsplats till en annan. Det är istället att göra sin kunnighet produktiv på ett nytt ställe. Detta skapar helt andra övergångsproblem än tidigare. Arbetslösheten behöver därför inte vara brist på sysselsättning. Det är mer sannolikt att tro att den kan liknas vid ställtider och stopp i industrin, dvs kompetensflödet hakar upp sig.

Man skulle kunna likna de arbetslösa vid personer som kommer till en järnvägsstation för att ta nästa tåg. Förstår de inte vilka tåg som går och vet dom inte vart dom vill, så kommer dom inte iväg utan samlas på stationen. Kunnighetens tillämpning är nämligen inte självklar i vårt nya samhälle. Den måste upptäckas, främst av individen själv.

Redundans i form av arbetslöshet är således på samma sätt som hjärnans kapacitet en möjlighet som tidigare inte använts och all kraft måste sättas in på att underlätta för människor att få syn på hur deras kunnighet kan bli produktiv, dvs att det faktiskt finns tåg att hoppa på och många intressanta ställen att resa till.

Integrering

Företag som skall kunna konkurrera på världsmarknaden måste hålla sina kostnader nere genom att varje medarbetare producerar allt mer, ofta med avancerad teknik. Detta kräver en ständig utveckling, engagemang och vitalitet. Denna kan bara uppnås genom en hög intern rörlighet - en kompetensreaktor.

Systemet kräver ett konstant inflöde såväl som ett utflöde. Att ständigt rekrytera fullärd personal är både omöjligt och dyrt. Att bara rekrytera likadana människor skapar ingen flexibilitet och lärande. Inflödet måste inte bara vara ett inflöde utan också medföra att man får andra och annorlunda människor med i arbetsgemenskapen. Den rädsla som i dag finns för de problem som en integrering av nya och annorlunda människor kan föra med sig måste således elimineras.

Denna rädsla försvinner först när den gemensamma kunnigheten att klara detta problem har ökat - så att man inte behöver oroa sig för eventuella produktivitetsbortfall.

Produktivitetstorfäll får man om man väljer vägen att omskola och lägger hela ansvaret på medarbetaren och utbildningsansvarig ty då tvingas medarbetarna bort från arbetet och läroprocessen blir ineffektiv. Det effektivaste är att integrera arbete och lärande så att gamla lär upp nya och att ständigt arbeta med allt effektivare former för kunnettspridning och kunnettsöverföring.

En viktig resurs i denna process är naturligtvis de redan verksamma medarbetarna som har en stor pedagogisk uppgift, inte bara att lära ut vad man kan till varandra utan också att integrera nya och annorlunda människor i arbetsgemenskapen. Ju bättre man blir på detta desto starkare kompetensflöde och desto stabilare och effektivare företag får vi i Sverige.

Vad händer då med alla som inte klarar av de höga kraven. Detta är en fråga som nästan alltid ställs av människor som är vana vid traditionella arbetsplatser där man ser människor som en kostnad. I dessa fungerar det juridiska skyddet dåligt. Man får vara kvar men blir utfrysad. Man går på nåder. Detta är ofta ett värre öde än att sluta.

I företag som ser kunnettsutveckling och kompetensflöde som det främsta medlet för effektivisering och flexibilitet är ett sådant beteende inte meningsfullt. Man är inriktad på att alla resurser skall användas väl. Så länge någon finns med i gemenskapen måste dennes kunnetts göras produktiv. Denna inställning gör utfrysning otänkbar eftersom man då skulle slösa med resurser.

Vanligare är istället att svagare medarbetare lyfts fram av sina kolleger och utvecklar den nödvändiga kunnettsen. En annan sak är att de själva kan känna sig begränsade om verksamheten inte passar dem eller de inte tycker sig kunna hinna med i takten.

I principerna för en bra läroprocess ligger nämligen att se till att människor lyckas. Det är således viktigt att stödja dem att ge sig på uppgifter som de har förutsättningar att lära sig att klara. De som på detta sätt inte kan göra sig själva rättvisa måste därför söka sig andra alternativ i någon annan kompetensreaktor. Eftersom man hela tiden utvecklas blir emellertid tiden i kompetensreaktorn aldrig förfelad.

Vad händer då med de som befinner sig utanför arbetsmarknaden och som inte alls finner någon plats i de redan existerande företagen. De åtgärder som krävs är då att de skall ges rika möjligheter att finna nya arbetsområden där deras kunnsighet kan bli produktiv. Detta måste vara på de nya verksamhetsområden som växer fram – inte på de redan etablerade arbetsområdena som de ju en gång slagits ut från.

Kunnsighet är en mycket mångskiftande möjlighet och det är därför rimligt att tro att de som inte funnit en plats skall söka sig till alldeles annorlunda och nya områden med stor potential, således tvärtom vad man tänker i dag. På dessa nya och ofta oprövade områden har man större möjligheter att sätta in stöd som både hjälper den arbetslöse och som dessutom ger nya kunskaper om den framtida arbetsmarknaden.

I det industriella tänkandet blir sysselsättning en fråga om att fylla positioner i ett redan färdigtänkt scenario. Detta scenario saknar viktiga informationer, nämligen vilken kunnsighet som faktiskt finns och till vad denna kunnsighet kreativt skulle kunna användas. Genom att försöka lösa problemet i överbyggnaden istället för i basen så kommer man lugen vart.

Grundtanken med att skapa sysselsättning genom ökad produktivitet är istället att utgå från det kunnande som finns, se vilka nya kombinationer detta kan ge, spida det till många, låta det utvecklas och fördjupas och ur kunnsigheten skapa sysselsättning.