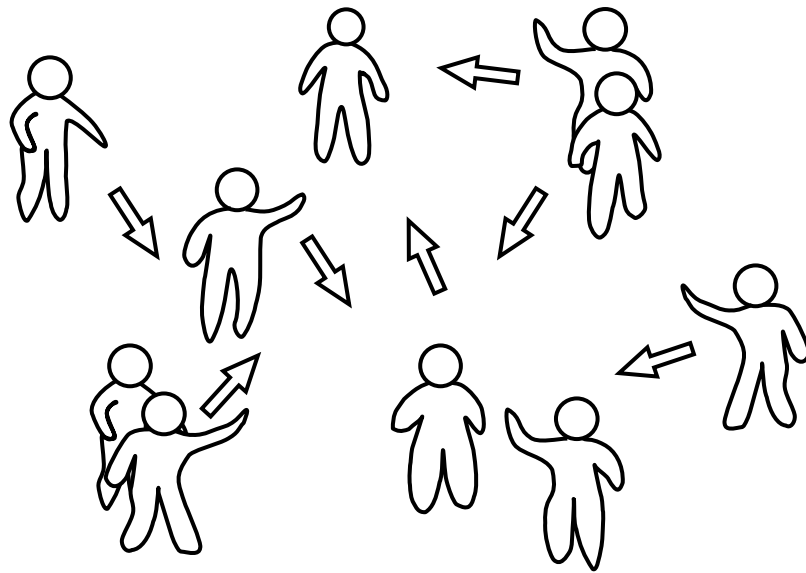




LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Lunds universitet

# Arbetsorganisation

Introduktionskompendium



## **Förord**

Föreliggande kompendium är en kortfattad sammanställning av ett antal teorier och principer inom området arbetsorganisation. Innehållet syftar till att ge en grundläggande introduktion av den arbetsorganisatoriska utvecklingen från seklets början fram till idag och de synsätt och teorier som format olika arbetsorganisatoriska principer.

# Innehållsförteckning

<b>ARBETSORGANISATION</b> .....	<b>1</b>
<b>KLASSISK INDUSTRIELL ARBETSORGANISATION</b> .....	<b>1</b>
<b>NÅGOT OM BEHOVSPSYKOLOGINS GRUNDER</b> .....	<b>4</b>
<b>DET GODA ARBETET</b> .....	<b>6</b>
<b>JAPANSK PRODUKTIONSFILOSOFI – LEAN PRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>KRAV PÅ FÖRÄNDRADE ORGANISATIONSFORMER OCH LEDARSKAP</b> .....	<b>8</b>
<b>LÄRANDE OCH DELAKTIGHET FÖR FÖRÄNDRING</b> .....	<b>10</b>
<b>INFORMATIONSTEKNOLOGIN ÖPPNAR NYA MÖJLIGHETER</b> .....	<b>11</b>
<b>NYA ORGANISATIONSFORMER</b> .....	<b>12</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>14</b>

# Arbetsorganisation<sup>1</sup>

Med arbetsorganisation avses hur arbete och arbetsprocesser organiseras. Det kan gälla arbetet i en fabrik, i en bank, på ett sjukhus eller inom en kommunal förvaltning. I fokus står den enskilde medarbetarens arbetsuppgifter och kompetens, hur medarbetarna samspelar med varandra, vilka tekniska och andra hjälpmedel som utnyttjas, hur målen för arbetet formuleras, hur arbetet styrs och följs upp samt vilka sociala normer och vilken kultur det finns i arbetsorganisationen.

## Klassisk industriell arbetsorganisation<sup>1,2,3,4,5</sup>

Vad produktionstekniken och den offentliga servicen beträffar var den i början av 1900-talet relativt okomplicerad. Den ställde i allmänhet obetydliga krav på samordning. Då utvecklingen gick långsamt i jämförelse med förhållandena i dagens näringsliv, var förutsättningarna goda för en relativt statisk utformning av organisationen. De principer för ledning och arbetsfördelning som då präglade organisationerna, byggde på en i allt väsentligt negativ människosyn.

Samhällsklimatet var övervägande auktoritärt. Man utgick från att människan var lat och ointresserad av att arbeta och ta ansvar. Man måste därför utforma arbetet och arbetsledningen efter käpp- och morotsprincipen och i detalj planera och kontrollera arbetet. Det gällde med andra ord att genom snäva restriktioner och kontroll motverka människans förmodade medfödda lättja och destruktiva instinkter. Såväl produktionsförutsättningarna som samhällsklimatet gjorde således att det föll sig naturligt att utforma större organisatoriska enheter inom industri och förvaltning efter samma principer som inom krigsmakten och kyrkan.

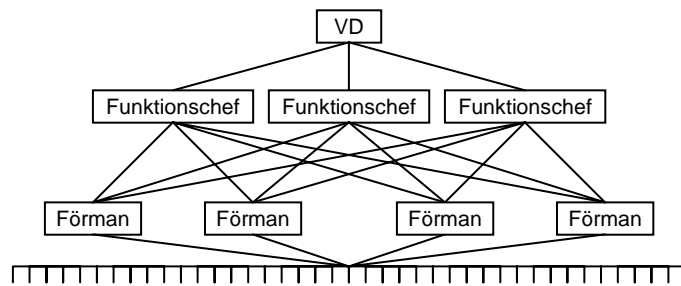
## Taylorismen, Scientific Management eller Rationaliseringsrörelsen

Synsättet att med arbetsorganisationens utformning passa in människan i de faser av arbetsprocessen som inte kunde mekaniseras, når sin fulländning under 1900-talets början i Fredrick Taylors *Scientific Management*- teorier. Målsättningen var att med vetenskapliga metoder (tidsstudier etc) finna det bästa, dvs snabbaste arbetssättet genom att tillämpa teserna: det finns *ett bästa sätt & rätt man på rätt plats*.

Taylorismen i korthet:

- Beslutsfattande och planering skiljs från utförande (produktion). Förstnämnda sköts av ledningen det andra av arbetarna.
- Arbetsuppgifterna ska standardiseras så långt som möjligt så att vem som helst ska kunna utföra momenten utan alltför omfattande utbildning.
- Arbetsuppgifterna ska på basis av tidsstudier, beskrivas in i minsta möjliga detalj och därefter ligga till grund för lönesättning.
- Arbetsprocessen måste vara så uppdelad att varje befattning enbart innehåller något eller några arbetsmoment.

Det var inte bara den enskilde arbetaren som skulle specialiseras. Även förmännen skulle specialiseras på olika funktioner. Ledningen av en arbetsgrupp skulle således utövas av ett flertal arbetsledare; var och en specialiserad inom ett visst avgränsat område. En förman skulle enligt denna princip ägna sig åt arbetsplanering, en annan åt att utbilda och instruera arbetarna, en tredje åt kontroll osv. Denna typ av organisation kallas *funktionell*, se figur 1.



Figur 1. Över och underordnade i en funktionell organisation. Varje anställd har flera specialiserade överordnade.

Arbetsdelningen och specialiseringen introducerades redan år 1776 av Adam Smith i hans publikation "The Wealth of Nations". Arbetaren producerar inte en vara som går att sälja på en marknad, utan bidrar enbart med en del i förädlingen av en vara. Produktivitetsökningarna är emellertid mycket höga och Smith pekar på tre förklaringar:

1. Ökad fingerfärdighet eftersom man bara arbetar med ett litet, ständigt återkommande arbetsmoment.
2. Minskade tider för omställning och transporter.
3. Fördelaktig utgångspunkt för mekanisering till följd av förenklat arbetsutförande och rörelsemönster.

Det tayloristiska systemet med dess arbetsledning krävde ett omfattande planeringsarbete som utfördes av ett stort antal produktionstekniker. Därmed blev de indirekta kostnaderna höga. Kvalitetskontrollen var ett annat kostnadskrävande moment, eftersom Taylor förordade ett system med dubbelkontroll. Det innebar att man hade kontrollanter som kontrollerade arbetarna och dessutom överkontrollanter som i sin tur kontrollerade kontrollanterna.

Fords nya motorfabrik i Detroit innebar ett genombrott för massproduktion av standardiserade varor för en massmarknad. Dittills hade varje arbetare arbetat för sig vid en stationär arbetsbänk och monterat samman ett antal komponenter. Med det löpande bandet introducerades ett planerbart och framför allt kontrollerbart produktionstekniskt system med inbyggd prestationskontroll. Det var lätt att planera hur mycket som kunde utföras inom den tillgängliga tiden och det var framförallt enkelt att se vem som inte hade utfört sina arbetsuppgifter. För att motverka en alltför hög personalomsättning, fick de anställda högre lön jämfört med övrig industri. Bilindustrin blev sinnebilden för en rationell tillverkning och kom att utgöra en förebild för andra industrier.

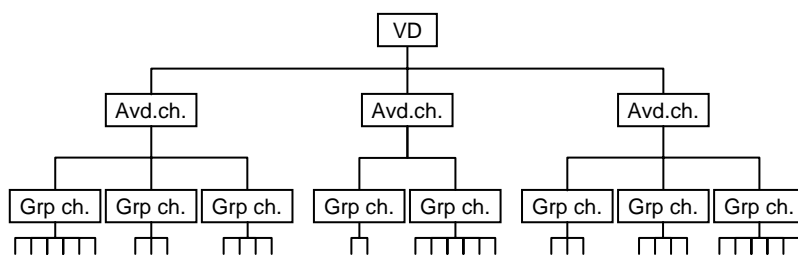
### Byråkratiska organisationsprinciper

I början 1900-talet utvecklades de byråkratiska organisationsprinciperna med tysken Max Weber som främste förespråkare.

Byråkratin i korthet:

- Hierarkiskt uppbyggd där varje befattningshavare ska ha en överordnad, vars order han utan övervägande ska lyda.
- Långt driven specialisering och arbetsfördelning.
- Kommunikation och samordning mellan organisationens olika avdelningar ska ske tjänstevägen, dvs via en gemensam överordnad.
- Stark centralisering av makt och ansvar.
- Reglerad befordringsgång, baserad främst på tjänsteår.

En organisation utformad efter byråkratiska principer utmärks av strikt fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Denna typ av organisation kallas *linjeorganisation*, se figur 2.

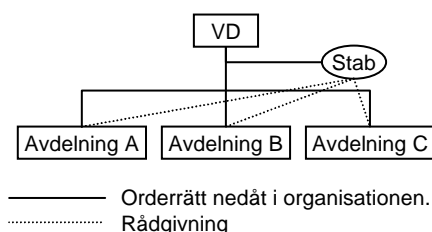


Figur 2. I en linjeorganisation har varje anställd endast en överordnad.

### Administrativa organisationsprinciper

De administrativa principer som fransmannen Henri Fayol förespråkade kan ses som en vidareutveckling av de byråkratiska tankegångarna. Fayol hävdade att företaget skulle vara hierarkiskt uppbyggd, med ledningen överst och de lägsta befattningarna i basen. En följd av detta blev att de planerande, styrande och kontrollerande funktionerna skildes från den direkt producerande verksamheten.

Liksom Weber och Taylor hävdade Fayol att effektiviteten ökar genom specialisering. Men till skillnad från Taylors funktionella ledarskap hävdade han att varje anställd endast skulle ha en chef. För att kompensera att chefer inte kunde vara specialister inom alla sina områden skapade Fayol *linje-stabsorganisationen*, se figur 3. Genom staben kunde chefen få specialistkompetens. Chefen var dock hela tiden ansvarig. Flertalet av de *större* organisationerna i Sverige är i dag organiserade enligt linje-stabsprincipen. Tendensen är att staberna blir allt mindre men allt mer kompetenta.



Figur 3. En linje-stabsorganisation har samma struktur som en linjeorganisation men har kompletterats med en eller flera rådgivande specialistfunktioner - staber.

### Human Relations

Hawtorne-studierna utfördes vid Western Electrics Hawthornefabriker i utkanten av Chicago under åren 1924 till 1932. Harvard professorn Elton Mayo knöts tidigt till studierna och kom att betraktas som Human relationsskolans fader. Studierna sattes igång på grund av ett växande missnöje med förhållandena vid fabriken. Företaget vände sig till en grupp forskare som arbetade i den s.k. human factor-traditionen. Enligt den s.k. *Human factor*-teorin kunde arbetsproduktiviteten på en arbetsplats hämmas eller försämrats av:

1. Icke ändamålsenliga arbetsrörelser.
2. Trötthet
3. Dålig fysisk miljö, t.ex. dålig belysning eller otillräcklig uppvärmning.

Resultaten ur studierna visade emellertid att de materiella förhållandena på arbetsplatsen *inte* är viktigast för arbetsmoralen och produktiviteten. Människors *behov av erkännande och trygghet* samt känslan av att *tillhöra en grupp* är viktigare. Avgörande faktorer var således begrepp som *arbetstillfredsställelse* och *motivation*. De flesta av de faktorerna skapades i

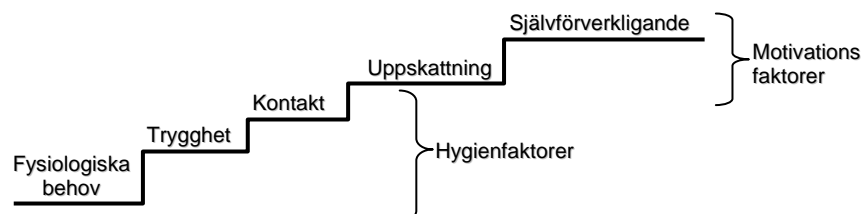
samarbetet mellan människor och därför kom de nya idéerna att kallas för *Human-Relations-skolan*.

Elton Mayo kritiserade Scientific Management och menade att den ensidiga fokuseringen på ekonomiska intressen och mänsklig förmåga leder till fiendskap mellan ledning och arbetare vilket i sin tur hindrar utvecklingen mot en verklig rationalisering.

## Något om behovspsykologins grunder<sup>1,2,3</sup>

Enligt psykologen Abraham Maslows *behovstrappa* följer våra behov en hierarkisk struktur: fysiologiska behov, trygghetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov, samt behov av självförverkligande. I vårt land är människors mest basala överlevnadsbehov såsom mat och tak över huvudet relativt väl tillfredsställda. Andra behov gör sig gällande som har att göra med att vi är sociala varelser med behov av att tillhöra en grupp, att känna trygghet med andra och av att bekräftas av andra. Vi har också behov som är mer koncentrerade till det egna jaget eller självförverkligandet: att skapa, prestera, uppleva självkänsla och identitet, att ta tillvara och utveckla den egna förmågan.

För att uppnå en acceptabel arbetstillfredsställelse, dvs en situation där individen inte vantrivs, krävs enligt Frederick Herzberg att *hygienfaktorer* är någorlunda tillgodosedda. Hygienfaktorer utgörs av lön och andra materiella förmåner, arbetsvillkor, fysisk arbetsmiljö och personalpolitik. För att ytterligare öka arbetstillfredsställelse och engagemang räcker det inte med att förbättra dessa. Arbetet måste också erbjuda *motivationsfaktorer*, vilka är beroende av arbetsuppgifter och prestationer i sig, av möjlighet till ansvar och utveckling samt av ett gott ledarskap och samarbete. Medarbetarna ställer sig ständigt två frågor i förhållande till sitt arbete och sin arbetsplats: "Behandlas jag väl?" (hygienfaktorer) och "Används jag väl?" (motivationsfaktorer). I stora drag motsvaras Maslows tre första steg av Herzbergs hygienfaktorer, medan de sista stegen kan relateras till motivationsfaktorerna (se figur 4).

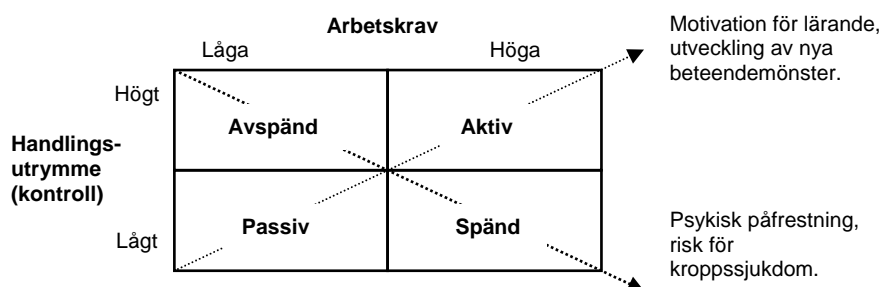


Figur 4. Sambandet mellan Maslows behovstrappa och Herzbergs hygien- och motivationsfaktorer.

Flera studier har intresserat sig för sambandet mellan arbetssituation och medarbetares välbefinnande. *Handlingsutrymmet* och de *krav* arbetet innebär påverkar enligt Karasek den *arbetssituation* en medarbetare befinner sig i (se figur 5). Människor som hamnat i rutan längst ner till höger i figur 5, som är den situation som ofta gäller i klassiska arbetsorganisationer, får oftast hjärt- och kärlsjukdomar. De har ett jäktigt och krävande arbete med litet utrymme för egna beslut. Stor ansträngning tillsammans med stor olust är särskilt farligt för välbefinnandet eftersom kombinationen leder till att nedbrytande hormoner utsöndras. Risker halveras (jämfört med den spända arbetssituationen) för individer med en passiv arbetssituation, sjunker ytterligare för en aktiv och är minst för individen i en avspänd arbetssituation.

Förutsättningarna för motivation och lärande är störst i den aktiva arbetssituationen, något lägre i den avspända samt lägst i den passiva och spända arbetssituationen. Hur olika människor uppfattar en viss arbetssituation varierar individuellt men allmänt gäller att *socialt*

*stöd* kan öka toleransen för stress och därmed mildra dess konsekvenser. Socialt stöd består av vardagliga företeelser som kamratskap, gemenskap, tillhörighet och uppskattning.



Figur 5. Upplevd arbetssituation i relation till handlingsutrymme och arbetskrav.

Forskningen visar ett samband mellan begreppet arbetstillfredsställelse och effektivitet. Sambandet kan i kortare tidsperspektiv störas av förhållanden som exempelvis lågkonjunktur och arbetsbrist men på längre sikt torde en bra *psykosocial arbetsmiljö* alltid vara lönsam. Begreppet psykosocial arbetsmiljö används för att beskriva hur människan utvecklas och formas i samspel med omgivningen.

När intresset riktas på den psykosociala arbetsmiljön är den psykiska hälsan av intresse. Men vad är psykisk hälsa? Enkelt uttryckt är när individen upplever psykiskt välbefinnande och tillfredsställelse. Psykiatern Jahoda ger en vidare förklaring genom att beskriva psykisk hälsa med sex olika faktorer:

1. *Självförtroende och självkänedom.* Att känna och acceptera sig själv med brister och tillgångar.
2. *Självförverkligande.* Att skapa något av sig själv och sitt liv.
3. *Samordning av psykiska krafter.* Förmåga att anpassa sig till olika situationer.
4. *Självständighet.* Ett visst oberoende i förhållande till påverkan utifrån.
5. *Verklighetsuppfattning.* En förmåga att utan förvrängningar uppfatta andras känslor och handlingar.
6. *Förmåga att bemästra tillvaron.* Att kunna utnyttja de tidigare faktorerna i samverkan för att hantera tillvaron.

Rubelowitz har formulerat fem faktorer som visat sig vara av störst betydelse för upplevelsorna av den psykosociala arbetsmiljön och därmed stödjande psykiskt välbefinnande och tillfredsställelse:

1. *Positivt arbetsledningsklimat.* Ett gott samarbetsklimat mellan arbetsledning och medarbetare.
2. *God arbetsgemenskap.* Det bör finnas förutsättningar för bra trivsel och kontakt med arbetskamraterna.
3. *En "lagom" arbetsbelastning.* Arbetsbelastningen bör vara utmanande men hanterbar, dvs varken fysiska eller psykiska underkrav eller överkrav.
4. *Egenkontroll i arbetet.* Möjlighet att inom vissa gränser själv kunna styra arbetstakten och sättet att utföra det egna arbetet.
5. *Stimulans från själva arbetet.* Arbetet bör kunna ge utövarna möjlighet att använda och utveckla sina anlag och kunskaper samt att lära sig nya saker.



## Det goda arbetet<sup>1,2,3,4</sup>

Enligt *Argyris fusionsteori* finns ett ömsesidigt beroende mellan företagets lönsamhet, effektivitet och överlevnad och medarbetarnas arbetslivskvalitet, dvs en hög arbetstillfredsställelse och god psykosocial arbetsmiljö är bra för såväl företaget som dess anställda.

Den *sociotekniska* skolan kan betraktas som en kombination av Scientific management och Human relations. Human relations bidrar med analysen av det sociala systemet medan Scientific management-skolans rationella produktionsteknik utgör grundstommen. Till detta fogas ett *systemorienteriskt* betraktelsesätt, dvs att en organisation både präglar och präglas av sin omvärld. Några vanliga sätt att göra arbetet mer humant, utan att försämra arbetets kvalitet och effektivitet, är:

### *Arbetsväxling (job rotation)*

Medarbetaren växlar, ”roterar” mellan olika arbetsuppgifter. Minskar i bästa fall risken att bli uttråkad men har även gett negativa resultat både ur effektivitets- och motivationssynpunkt.

### *Arbetsutvidgning (job enlargement)*

Medarbetarens arbetsuppgifter ”breddas”. Medarbetaren tränas i att utföra ett flertal arbetsuppgifter inom samma arbetsområde.

### *Arbetsberikning (job enrichment)*

Arbetet görs ”djupare”. Medarbetarna får ett större ansvar för arbetets planering, genomförande, resultat, kvalitet och produktivitet. Detta förutsätter en djupare kompetens hos medarbetarna och en förståelse för verksamheten som helhet. När dessa förutsättningar finns är det möjligt med långtgående decentralisering av befogenheter och ansvar (empowerment).

### *Målstyrande grupper (goal oriented teams)*

Målstyrda grupper kan vara en mycket effektiv organisationsform då förutsättningar för målstyrning finns. Dessa förutsättningar är bland annat att arbetsuppgiften eller projektet gör det naturligt att arbeta i grupp. Till detta kommer att de inblandade personerna måste ha den rätta kunskapen, viljan och motivationen, och dessutom tillräcklig överblick över (helhetssyn på) verksamheten.

Vidgade befogenheter och mindre formell kontroll samt i övrigt åtgärder för att ge utrymme för individuella skillnader, när det gäller arbetsförmåga, värderingar och mål samt initiativ, vidareutveckling, ansvarstagande och inflytande kräver decentralisering.

## Decentralisering

Decentralisering innebär att ansvar och befogenheter förs ut i organisationen. Syftet är att minska behovet av kontroll och detaljstyrning samt att föra organisationen närmare kunderna.

Möjliga fördelar:

- Ökad flexibilitet gentemot förändringar på marknaden.
- Ökad kostnadsmedvetenhet och lönsamhetstänkande på verksamhetsnivå.
- Stimulerad kreativitet och idéutveckling i och med decentraliseringsprocessen.
- Kommunikationen underlättas och chansen att informationen är korrekt ökar.
- Styr- och kontrollfördelar genom indelningen i självständiga helheter.
- Personalrekryteringsfördelar genom skapandet av intressanta och utvecklande arbetsuppgifter.

Utöver dessa fördelar erhålls även två viktiga effekter:

- Främjande av lärande och kunskapsutveckling på verksamhetsnivå.
- Stimulerar och befrämjar handling och aktivitet på verksamhetsnivån.

Möjliga nackdelar:

- En ökad arbetsbelastning och noggrann kontroll gör att de lokala enheterna bara hinner uppmärksamma akuta och kortsiktiga problem.
- Lokala chefer mister överblick och omvärldsbevakning.
- Möjligheterna till tvärkontakter minskar eftersom enheterna är väl avgränsade från varandra.
- Den lilla enheten saknar ekonomiska resurser för utvecklingsprojekt.
- Enheten vill inte driva egna utvecklingsprojekt men drar gärna nytta av andras.
- Enheten klarar inte risktagande.
- Små enheter har svårt att locka specialister vilka ofta ställer krav på utmaningar och karriär.

## Japansk produktionsfilosofi – Lean production<sup>3</sup>

Under 1980-talet började vi i väst intressera oss för de japanska ”ressurssnåla” principerna, mager produktion (lean production). Dessa kan ses som en utveckling av tidigare organisationsprinciper för att tillgodose såväl pris-, kvalitets- som flexibilitetskrav.

*Konstruktions- och produktionstekniskt* innebär dessa principer främst att konstruktörerna ska sträva efter att minimera antalet delar i en produkt och i övrigt se till att produkterna är lätta att montera samt vidare att tillverkningen är resurssnål i alla avseenden, t ex när det gäller arbetsstyrkans storlek per producerad enhet, investeringar i verktyg och volymen lagerhållna delar. Detta förutsätter ett nära och effektivt samarbete mellan konstruktörer, produktionstekniker, linjeansvariga chefer, underleverantörer och marknadsförare.

Vad gäller *arbetsorganisationen* inom produktionsenheterna eftersträvas lagarbete bland arbetarna. Man organiserar arbetet i grupper, där visserligen varje arbetare vanligtvis är tilldelad en speciell uppgift, men där gruppen gemensamt har att se till att arbetet bedrivs effektivt och felfritt. Gruppen förväntas också lösa uppkomna problem och komma med förslag till förbättringar mer eller mindre i samråd med produktionsledningen (*kaizen*, ständig utveckling).

Man eftersträvar en *standardiserad tillverkning* som är störningsfri och garanterar *hög kvalitet*, bl a genom att dela upp arbetet i små moment vilka bör utföras enligt ett fastlagt sätt.

Nackdelarna med de japanska principerna visar sig främst rörande arbetstillfredsställelsen bland de anställda. Monteringen är monoton och sker under stark tidspress vid löpande band. Grupparbetet yttrar sig främst i att gruppen har ett gemensamt ansvar och förväntas framföra förslag till förbättringar, men gruppen har inte mycket att säga till om när det gäller arbetstakten, arbetsfördelningen eller personalfrågorna.

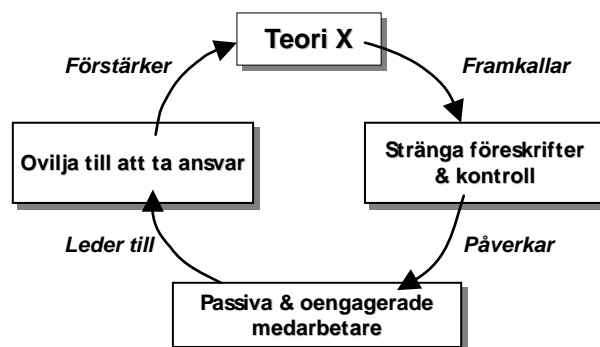
## Krav på förändrade organisationsformer och ledarskap<sup>1,3,6,7</sup>

Både Scientific Management och de Byråkratiska organisationsprinciperna innebar ett auktoritärt ledarskap. Men i och med Human relations och den efterföljande utvecklingen av de sociotekniska principerna, förändrades synen på ledarskapet till ett mer deltagande ledarskap. Douglas McGregor beskriver de olika synsätten med hjälp av *teori X* och *teori Y*.

En ledare anser enligt *teori X* att människan:

- är av naturen lat,
- undviker att ta ansvar,
- är ovillig att ta initiativ.

Utövar en ledare en auktoritär ledarstil, vänjer sig individen snart av med att ta initiativ och ansvar –vilket i sin tur stärker ”riktigheten” i de antaganden som teori X utgår ifrån, se figur 6.

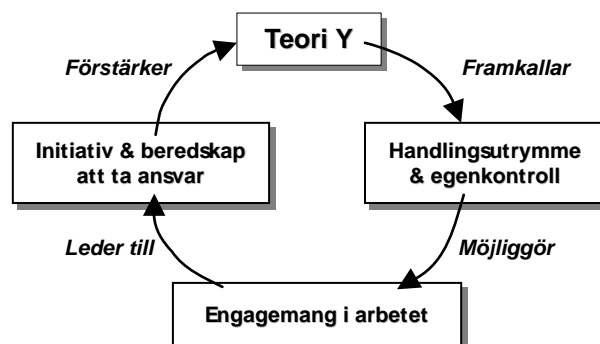


Figur 6. Teori X enligt McGregor

En anhängare av *teori Y* anser däremot att människan:

- arbetar gärna om arbetet ger stimulans,
- söker självständighet och tar ansvar,
- är initiativrik och har förmåga till problemlösning och idéskapande.

Antar ledaren att teori Y är sann, och anpassar sin ledarstil till denna teori, erhålls en annan inställning till arbetet hos individerna, vilket är mer effektivt på lång sikt, se figur 7. Ett ledarskap enligt teori Y försöker utforma verksamheten på ett sådant sätt att personalens resurser ges en möjlighet att förverkligas.



Figur 7. Teori Y enligt McGregor

Bakom många beslut om att ändra organisationsformerna ligger insikten om att produktiviteten och lönsamheten allt mer kommer att bli beroende av hur man fördelar arbetet och tar tillvara de anställdas kompetens. Man kan inte bara förlita sig på att effektivisera tekniken, eller administrationen inom den offentliga sektorn, för att stå sig i konkurrensen. Nu måste företagen samtidigt och i ökande utsträckning kunna tillgodose krav på kostnadssänkande effektivitet, på kvalitet och på flexibilitet för att behålla eller stärka sin konkurrenskraft. Synen på vad som är viktigt för att få en väl fungerande organisation har därför i hög grad förändrats, se tabell 1.

Förr	Nu
<i>Formaliserade</i> föreskrifter, utrustning, maskiner och <i>materiella resurser</i> är av avgörande betydelse för verksamheten.	<i>Människornas kompetens</i> och <i>samspelet</i> dem emellan är av avgörande betydelse för verksamheten.
<i>Ledaren</i> betraktar den byråkratiska organisationen och produktionssystemet som ett <i>maskineri</i> , som han eller hon kan styra och kontrollera och där de anställda ingår som element i en mekaniserad eller byråkratiserad process.	<i>Ledaren</i> fastställer <i>mål</i> för organisationen, <i>engagerar</i> medarbetarna i idéutvecklingen och har en <i>samordnad självständighet</i> som bärande administrativ princip.
Genom strategisk <i>planering</i> garderar man sig <i>mot osäkerhet</i> .	Det gäller att på ett <i>flexibelt</i> sätt skapa förutsättningar för att snabbt reagera på nya signaler från marknaden (kunder, klienter etc) och utnyttja osäkerhetens dynamik, dvs att ha <i>alternativa lösningar</i> i beredskap.
Marknadsföringen är <i>centraliserad</i> och knuten till specialistfunktioner.	<i>Medarbetarna</i> – även längst ner i hierarkin – görs medvetna om verksamhetsidéerna och <i>involveras</i> i verksamheten och kontakterna med omvärlden.

Tabell 1. Förändrat synsätt på människorna och sättet att organisera arbetet.

En av de viktigaste förutsättningarna för en effektiv och konkurrenskraftig organisation är med andra ord *ledningens vilja* och *förmåga* att ge mindre enheter en hög grad av *självständighet*. Detta förutsätter att man från ledningens sida formulerat realistiska och acceptabla mål och utvecklat en positiv företagskultur, som är präglad av en uppriktig tilltro till medarbetarnas engagemang och kompetens. Men företagsledningen blir inte effektiv bara för att man förmått organisera arbetet på ett sådant sätt att medarbetarnas potential, kapacitet och arbetsvilja tas tillvara. Vid sidan av förmågan att skapa en motiverande företagskultur måste det i ledningen också finnas en avsevärd strategisk-ekonomisk kompetens, så att företaget inte konkurreras ut eller tekniskt och/eller ekonomiskt körs i botten.

## Lärande och delaktighet för förändring<sup>1,6</sup>

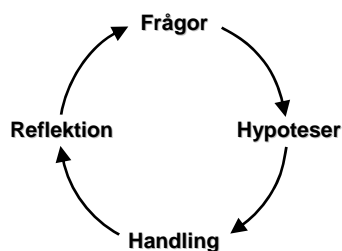
De ökade kraven på anpassning gör att det finns ett behov hos företagen att snabbt kunna förändra sig för att behålla eller förbättra sin position på marknaden. Effektiva förändringar (se figur 8) kräver att medarbetarna inser sambandet mellan företagets situation och vilka åtgärder som måste vidtas, dvs har en *förståelse* för varför förändring är nödvändigt. Medarbetarna måste även vara villiga att arbeta i enlighet med föreslagna åtgärder, dvs acceptera förändringen. Verkligen acceptans för förändringen uppnås då medarbetarna är *delaktiga* i förändringsarbetet. Slutligen krävs att det är *kvalitet i lösningarna*, dvs att rätt åtgärder föreslås och accepteras. Detta kräver att de delaktiga medarbetarna är *aktiva* och informerar övriga medarbetare i syftet att gemensamt få en god *helhetsbild* av situationen. Det sätt ett företag förändrar sin verksamhet från ett tillstånd till ett annat är en *lärandeprocess* där medarbetarna har möjlighet att inte bara lär sig något av själva förändringsprocessen utan även på vilket sätt förändringsmål växt fram och förändringar genomförts.

$$EF = FF + AF + KL$$

- EF:** Effektiva förändringar
- FF:** Att människor förstår förändringens orsaker
- AF:** Att människor accepterar förändringen
- KL:** Att det är kvalitet i lösningarna

Figur 8. Samband mellan effektiva förändringar och förståelse, acceptans samt lösningarnas kvalitet.

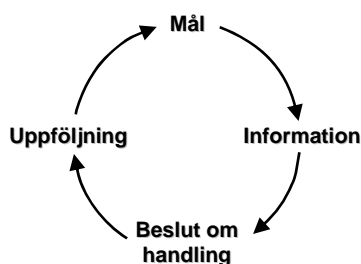
Lärandet kan beskrivas med en cykel som är uppdelad i fyra delar: fråga, lösningsidé/hypotes, handling och reflektion (se figur 9). Frågan/problemet ger oss vägledning och riktning i sökandet efter lösningsidéer och i nästa steg ställer vi upp hypoteser/lösningsförslag. Lösningsidéerna växer fram genom informationsinsamling och analys. Det handlingsbaserade lärandet innebär att lösningsförslagen prövas och resultaten studeras. Utfallet av olika prövningar bildar underlag för reflektion, då vi på ett djupare plan försöker förstå varför vissa saker fungerar bra och andra inte. Det är då som verklig insikt och verkligt lärande uppstår. Vi har alla egna personliga inlärningsstilar med olika betoning på de olika delarna i inlärningscykeln. För att nå ett effektivt lärande hos individer och organisationer måste hela cykelns delar finnas med. Genuin inläring innebär att ställa frågor, tänka, pröva och reflektera.



Figur 9. Lärandet beskrivet som en cyklisk process bestående av frågeställningar, hypoteser, handlingar samt reflektion.

Lärande arbetsorganisationer utformas på ett sätt som stimulerar inlärningsprocessen. Det är därför viktigt att de som planerar och fattar beslut också ska genomföra besluten och följa upp konsekvenserna. Därmed fås information som underlag till reflektion och verklig inläring och därmed också möjligheter att kontinuerligt förbättra verksamheten. Det innebär också att organisationen måste utformas och ledas med utgångspunkt från teori Y.

Lärande arbetsorganisationer organiseras som flödesorganisationer, dvs en organisering kring hela verksamhetsprocesser. Därmed relateras inlärningsprocessen till något som kan förstås, påverkas och utvecklas av den enskilde medarbetaren. Det är viktigt att formulera mål för verksamheten. Målen ger underlag för att formulera viktiga frågor och problem. För att lösa problem krävs tillgång till information. Informationen är ett underlag för att fatta bättre beslut relaterade till olika handlingar/ aktiviteter inom verksamheten. Dessutom krävs information om utfallet av fattade beslut för att kunna ta ansvar. Viktigt är därför att ge medarbetarna befogenheter för att fatta beslut och att ta ansvar för fattade beslut. Den cykliska beskrivningen av lärandet enligt figur 9 motsvaras av det cykliska sambandet mellan mål, information, beslut och uppföljning enligt figur 10.



Figur 10. Lärandet i arbetsorganisationer fungerar bäst då arbetet organiseras enligt en cyklisk lärprocess. Detta förutsätter tydliga mål, tillgång till information samt befogenheter och ansvar för beslut.

## Informationsteknologin öppnar nya möjligheter<sup>6</sup>

En förutsättning för att tillgodose krav på kostnadsänkande effektivitet, på kvalitet och på flexibilitet är oftast att man effektivt utnyttjar de möjligheter till smidigare organisationsformer som datortekniken kan möjliggöra. För att kunna åtnjuta alla fördelarna från de nya IT-möjligheterna måste vi bryta våra invanda tankemönster och föreställningar om hur saker ska göras (se tabell 2). Detta kräver att vi flyttar uppmärksamheten från separata aktiviteter till processer som täcker in hela arbetsflöden, från start till mål.

Gammal regel	Nydanande teknologi	Ny regel
Information kan endast förekomma på en plats i företaget.	Delade databaser.	Information kan samtidigt förekomma på så många ställen som det behövs.
Endast experter kan utföra komplexa arbeten.	Expertsystem.	En amatör kan utföra en experts arbete.
Ledningen tar alla beslut.	Beslutsstöd.	Beslutsfattande ingår i var mans arbetsuppgifter.
Personal på fältet behöver kontor där de kan ta emot, hämta och sända information.	Trådlös datakommunikation och bärbara datorer.	Personal på fältet kan sända och ta emot information var de än är.

Tabell 2. Ny informationsteknologi förser oss med nya mentala modeller för hur verksamhet skall bedrivas.

## Nya organisationsformer<sup>1,3,5,6,7</sup>

I det produktionsstyrda företaget garanterades leveranssäkerheten med hjälp av färdigvarulager. När produktvarianterna blev många och efterfrågan blev mera svårbedömd, steg kostnaderna för att hålla leveranstider. Det löpande bandet kompletterades med mera förmontering och ersattes ibland med flera korta parallella flöden för att skydda tillverkningen från störningar.

I den nya konkurrenssituationen gäller andra parametrar än tidigare. Det som direkt påverkar produktionens organisation är kundanpassning, leveranssäkerhet, service och kvalitet. För att uppfylla dessa krav måste produktionsapparaten göras mera flexibel såväl med avseende på förmågan att anpassa sig till svängningar i produktionsvolymen som till marknadens förändrade preferenser om produktens utformning.

Nyckelordet har blivit flexibilitet. Industrin måste vara lyhörd för marknadens krav och dessutom vara föränderlig och ha en hög grad av flexibilitet men med bibehållen produktivitet. Ett sätt att åstadkomma detta är att skapa en arbetsorganisation med anställda som besitter breda kvalifikationer och som arbetar i relativt självständiga grupper i parallella produktionsflöden.

Den japanska produktionsfilosofin (lean production) har tillsammans med informationsteknologins utveckling, men också på grund av de tilltagande kompetenskraven i arbetslivet, drivit på framväxten av nya principer och former för arbetsorganisation. En utformning av arbetsorganisationen med utgångspunkt i arbetsprocesserna syftar till att förbättra organisationens produktivitet, kostnadseffektivitet, kvalitet, tidseffektivitet och servicegrad, samt att förenkla styrningen. För att det också ska bli resultatet krävs:

### *Ny ledarroll*

En förändrad ledarroll, från chefsskap till coaching.

### *Flödesorganisering*

En mindre hierarkisk organisation där arbetet organiseras i horisontella flöden, flöden i förädlingen av produkter och tjänster.

### *Kundfokus*

Fokus på värde för kunden, tillgodose anpassa sig till kundens krav på kvalitet och behov.

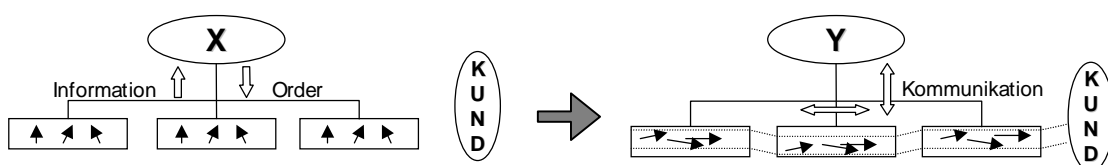
### *Decentralisering*

Medarbetare som i högre grad är självstyrande, målstyrda grupper.

### *Lärande*

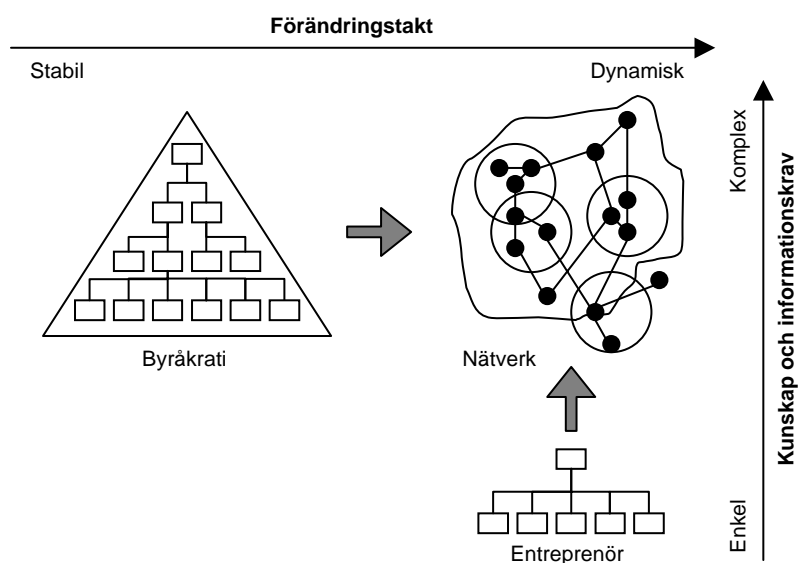
Bredare och djupare kompetens hos medarbetarna ökar behovet av lärande i organisationer.

När en arbetsorganisation utformas utifrån en analys av verksamhetsprocesser (produktionsprocessen, leveransprocessen och de administrativa processerna) omfattar arbetsorganisationen hela arbetsprocessen. Detta ger en överblick och underlättar styrning. Övergången från en klassisk till en mer modern arbetsorganisation illustreras i figur 11.



Figur 11. Övergång från en hierarkisk arbetsorganisation präglad av teori X till en flödesorienterad med målstyrning och ökad kommunikation, präglad av teori Y.

Vi befinner oss nu i den tidiga kunskaperan då kunskap i växande utsträckning utgör basen för välstånds- och värdeskapandet. Kunskaperans organisationer måste kunna hantera omvärldens accelererande förändringstakt och de ökade informations- och kunskapskraven för att organisationen effektivt ska kunna utföra olika arbetsuppgifter och arbetsprocesser. I en komplex, kunskapskrävande och dynamisk situation är det allt nödvändigare att ersätta såväl rena entreprenörsorganisationer som byråkratiska hierarkier med organisationsnätverk, se figur 12.



Figur 12 Organisationsformer och omvärldskrav.

Nätverksorganisationen kommer med all sannolikhet att bli de närmaste årtiondenas organisatoriska modell. En stor del av organisationens arbete sker i ständigt lärande projektgrupper. Det tekniska nätverket måste kompletteras med ett mänskligt och socialt nätverk uppbyggt kring gemensamma värden, normer och belöningssystem. Grupper måste kunna samarbeta, ha ansvar också för kunskapsutveckling och inkludera personer från omvärlden.

Att leda en sådan organisation blir att leda processer över organisatoriska gränser och ibland över landgränser. Viktiga framgångsfaktorer för ledarskapet blir således att kunna leda, styra och utveckla organisationer, där gränserna mellan olika företag, leverantörer, sluttillverkare och kunder kommer att bli alltmer uppluckrade.



## Referenser

- [1] Lars H. Bruzelius & Per-Hugo Skärvad (1995), *Integrerad organisationslära*, sjunde upplagan, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-40467-0.
- [2] Arbetarskyddsmyndigheten (1994), *Arbete-Människa-Teknik*, första upplagan, Stockholm, ISBN 91-7522-414-3.
- [3] Sigvard Rubenowitz (1994), *Organisationspsykologi och ledarskap*, andra upplagan, Akademiförlaget, Göteborg, ISBN 91-24-16633-2.
- [4] Otto Granberg (1995), *Personaladministration och organisationsutveckling*, Femte upplagan, Natur och Kultur, Stockholm, ISBN 91-27-04165-4.
- [5] Bengt Sandkull & Jan Johansson (1996), *Från Taylor till Toyota*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-61911-1.
- [6] Jan Erik Rendahl (1995), *Att förändra och leda morgondagens arbete*, VIS Strategi AB, Stockholm, ISBN 91-630-4553-2.
- [7] Olof Rentzhog (1998), *Processorientering*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-00654-3.