

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

FE rapport 2003-399

**Förändring och överföring av kompetens inom ett industriföretag**  
– ett komplext interaktivt ingenjörsarbete

**Henrik Hansson**



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Förändring och överföring av kompetens inom ett industriföretag

## – ett komplext interaktivt ingenjörsarbete

**Abstract: Change and transfer of competence within an industrial company – complex and interactive engineering.**

This paper presents how transfer of knowledge and competence occurs in relation to a major organizational change. The particular setting of predominantly engineers as organizational players can be one explanation as to how structure sometimes is emphasized more than content.

The theoretical issue in this paper is one of competence transfer and how competence is communicated through the interaction of people. Collective competence is a term used to see how this interaction creates organizational learning and development. The theoretical foundation is primarily symbolic interaction; however the paper is more of a case study than a theoretical argumentation.

One issue that has been focused is the structure of meetings, and it is a concurrent issue on the agenda. The reason for this is that the meeting structure in order to correspond with hierarchical levels as well as the task and need for information has created a formal structure of meetings to enable the concerned person to be able to attend the meetings needed. For a person with high hierarchical status as well as one with many tasks there is a meeting to go to every moment of the week.

The task of competence and knowledge transfer has been an issue that has not been discussed in the sense one would think it has been. It has been in the background and the issues discussed and focused on, mostly as unspoken but very dominant agenda are of a more practical nature. The change has two major practical restrictions, group sizes should not exceed 10 persons and the whole setting for the change had to be set before summer vacation (in order to be able to move everybody's office equipment etc). The official agenda, however, is that the work should be subject to more commonality, the efficiency should be increased and the balance between projects and line organization should be restored.

**Keywords:** Collective competence, learning, interaction, transfer of knowledge

**JEL-code:** D21, D79

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Box 610, 405 30 Göteborg  
Henrik Hansson, tel. 031-773 5555, e-mail: [henrik.hansson@handels.gu.se](mailto:henrik.hansson@handels.gu.se)

## Bakgrund

Som ett led i ett större projekt finansierat av VINNOVA, har jag genomfört en studie av kollektiv kompetens och överföring av denna mellan olika arbetsgrupper. Anledningen till att Industriföretaget och avdelning 000 blev det objekt jag valde att studera var främst att de arbetat i stor omfattning med projekt, organisationen hade en stor komplexitetsgrad, samt att de var intresserade av den kunskap jag kunde tillföra. Komplexitetsgraden skall här förstås som storlek på avdelningen, vilket inbegriper ca 500 personer, samt graden och behovet av interaktion för att gemensamt kunna leverera en komplex produkt.

Vid studien var Industriföretaget mitt uppe i ett förändringsarbete som berörde hela organisationen. Det adderade ytterligare komplexitet till studien, samtidigt som det innebar att situationerna där överföring av kompetens var aktuell drastiskt ökade till antal. Min studie har dock fokuserats främst på avdelning 000, även om jag även varit deltagande observatör på möten som berörde förändringen av hela Industriföretaget.

Kollektiv kompetens kan kort beskrivas som den kompetens gruppen gemensamt använder för att lösa den uppgift de har. Kollektiv kompetens består av en samverkansdel, där förmågan att samarbeta med andra gentemot en uppgift är fokus, och en praktisk del, där den praktiska kompetensen hos de i gruppen ingående individerna fokuseras. Jag vill fördjupa kunskapen om hur den kollektiva kompetensen kan utvecklas inom organisationer. Kan arbetet i företag i högre grad organiseras utifrån kriteriet att kollektivet skall arbeta väl tillsammans, i stället för att som nu i hög grad bygga på kriterier som avser individens kompetens?

De övergripande frågor jag sökt svar på i projektet är:

- Vad är kollektiv kompetens?
- Hur kan vi använda vår kunskap om kollektiv kompetens för att utveckla denna i arbetsgrupper?
- Hur sker överföring av kompetens mellan arbetsgrupper?

Forskningsprojektet som helhet (alltså inte bara detta delprojekt) syftar till att ta fram en praktiskt användbar modell för att få arbetslag att fungera och arbeta bättre ihop, dels inom laget och dels mellan arbetslag (se också Hansson, 2003). Projektet har också en mer långsiktig relevans i att det stödjer den utveckling av arbetslag och den interaktion som sker, ett område som i dagens arbetsliv kan ses som relativt outvecklat. De effekter en användbar modell får inom organisationer berör i hög grad också stresshantering och hälsa, i och med att individen och kollektivet får bättre överblick över situationen genom medbestämmande, engagemang och ömsesidigt utbyte. Den kompetens som berörs är främst den informella, ibland kallad "tyst kunskap", och hur denna används gemensamt inom en arbetsgrupp eller kollektiv. Genom att utveckla denna kunskap kan vi få fram praktiska metoder och modeller för hur man på ett mer effektivt sätt kan sköta gemensamma arbetsuppgifter, skapa delaktighet och fokus inom grupper, samt skapa ett gott arbetsklimat på den arbetsplats man verkar.

Studien i sin helhet bygger vidare på några tidigare studier av kollektiv kompetens, bl.a. i seglarlag som deltagit i matchracing, i monteringslag för lastvagnar, i utredarlag inom Arbetsmarknadsinstitutet (Dessa tre ligger till grund för en akademisk avhandling, Kollektiv kompetens, Hansson, 1998), i räddningslag vid en brandstation samt av kollektiv kompetens i en nätverksorganisation (redovisas i "Lärdilemman i arbetslivet", Backlund,

Hansson & Thunborg, 2000 ). Den kollektiva kompetensen i de olika lagen skiljer sig åt vad gäller hur den manifesteras - t.ex. bygger den i seglarlag främst på förmågan att läsa situationen på samma sätt och samtidigt, och i utredarlag på förmågan att förutse en del av de frågor som kollegorna kommer att ställa etc. (Hansson, 1998).

Den specifika studien som denna rapport beskriver har främst sin utgångspunkt i den tredje av ovanstående frågor, dvs. hur kompetens överförs mellan olika arbetsgrupper. Miljön som studerats bygger på att kompetens och kunskap om bilens olika delar överförs och delas mellan olika arbetsgrupper, eftersom det annars skulle vara svårt att få ihop det till en hel och samansatt bil.

## **Metod**

Ursprunglig avsedd metod för att fånga kollektiv kompetens och överföring av kollektiv kompetens i större grupper har reviderats avsevärt (jfr Hansson, 1998) pga. de förhållanden som råder på Industriföretaget med sekretess och försiktighet vad gäller både produkter och personal. Videoinspelningar och ljudinspelningar har fått ersättas med deltagande observationer och anteckningar. I de enskilda intervjuer jag gjort har dock inspelning av samtalet ägt rum, och intervjun har också skrivits ut i sin helhet. Reproducerbarheten har fått stå tillbaka för accessen till det studerade materialet, på gott och ont. Det goda med metoden var att störningen hade varit avsevärd om jag använt tekniska media, vilket undveks, och jag kunde ha en betydligt mer marginell roll på möten etc. Det negativa var att de deltagande observationerna behövde ökas avsevärt. Undersökningen omfattar deltagande på ca 20 möten och intervjuer med 10 nyckelpersoner, samt samtal med personal i det dagliga arbetet.

## **Teoretisk referensram**

Överföring av kompetens är i princip den viktigaste förutsättningen för ett samhälles fortlevnad. Överföringen kan röra sociala normer, beteenden, etiska och moraliska överväganden såväl som praktiskt arbete. Överföringen sker, som jag tidigare diskuterat, genom ett rollövertagande eller genom överföring av mening , men hur sker den mellan olika grupper?

Överföring av kunskap mellan individer, grupper och organisationer är ett välutforskat ämne. Teoretiska traditioner som knowledge transfer, knowledge management, knowledge diffusion, organisatoriskt lärande samt inläringsteori ger exempel på hur man kan hantera problematiken. Dessa teoretiska och praktiska områden berör dock frågan ur ett mer övergripande perspektiv, såsom när det t.ex. gäller överföring av teknologi mellan två företag etc. Överföring av kunskap mellan specifika grupper torde inte vara lika omfattande behandlat som de övriga traditionerna. Överföring av kompetens kräver någon form av organisering för att fungera, därför är det strukturen man bör titta på för att se hur verksamheten och därmed överföringen av kunskap och kompetens sker.

Vi har tidigare konstaterat att mycket av den överföring som sker, sker på individnivå genom rollövertagande, även om det som förmedlas oftast förmedlas genom kollektivet. När det gäller överföring mellan olika lag blir det inte sällan fråga om en förmedling från många till en, och sedan från en till många i det egna arbetslaget. Det finns tydliga tecken på att Meads teorier från 1938 fortfarande är högst relevanta när det handlar om hur

kunskap överförs och även om kollektivt upptagande av ny kunskap. I detta sammanhang är det viktigt att lyfta fram hur kompetensen ser ut och vilken typ av kompetens som avses.

Att lärande understöds av systematik och goda instruktörer är en tes som drivs av Eriksson och Smith (1991). Nonaka och Takeuchi (1995) går ett steg längre i sina diskussioner om vad som i företag kan ses som goda processer för hur man hanterar och för över kunskap – även sådan mer erfarenhetsbaserad kunskap som t.ex. benämns tyst kunskap (Polanyi, 1966). Det är främst denna tysta kunskap som är svår att föra över mellan individer och grupper. Den mer rutinmässiga kunskap som man diskuterat i samband med överföring främst under industrins framväxt (Nelson & Winter, 1982), går att verbalisera och standardisera (Taylor, 1916) och är inte lika problematisk att överföra. Denna typ av kunskap brukar ofta förmedlas genom utbildningar och instruktioner. Mycket av den kunskap som vi behöver i organisationer är dock av den typ att den finns och kan återanvändas. Detta, snarare än att vi behöver skapa ny kunskap eller ständigt omvärdera den vi har, är en tes som drivs av Stymne (2001). Stymne menar att vi skall ägna oss åt kunskapsåtervinning i de fall där marginalnyttan för nytt lärande blir negativ. Det viktiga är att finna en god avvägning mellan kunskapsåtervinning och lärande. Denna tes har också stöd i en vid filosofisk tradition vilken omfattar bl.a. Aristoteles (1988) begrepp *phronesis* och *techne*, som beskriver skillnaden mellan livsvisdom å ena sidan och teknik och rutinartad kunskap å den andra.

Under extrema förhållanden visar sig den kollektiva kompetensen tydligt och renodlat (Hansson, 1998). Under sådana förhållanden ställs gruppen inför en problematisk situation i vilken samlade resurser är en förutsättning för att lösa uppgiften. Sådana situationer uppkommer oftare i t.ex. ett idrottslag i världsklass än i ett produktionslag i en produktionslinje. Men många yrken, t.ex. inom räddningstjänsten, vissa reparations- och underhållsteam och konsultlag, ställer krav på extrem samordning av de samlade resurserna. Weick och Roberts (1993) skiljer mellan två olika typer av organisationer. Den ena typen är organisationer vars verksamhet förutsätter effektiv produktion, dvs. högt utnyttjande av tillgängliga resurser. Den andra typen av organisation förutsätter framför allt att man gör saker och ting rätt, dvs. rätt utnyttjande av resurser. I denna senare typ av organisationer är uppmärksam samverkan viktig. Exempel på effektivitetsberoende organisationer är organisationer som sysslar med industriproduktion. Exempel på organisationer som är eller borde vara uppbyggda kring uppmärksam samverkan är olika former av vårdorganisationer i vilka man fokuserar på patientens hälsa snarare än på att få hem patienten från sjukhuset så fort som möjligt. I någon mån faller även projektarbetet som utförs på Industriföretaget i vissa avseenden under rubriceringen extrema, jag tänker då närmast på komplexiteten i arbetet och på tidbegränsning och deadline i projekten.

Teoretiska begrepp och fokus för studien berör framför allt struktur, kompetens och interaktionen mellan människor i organisationen. Överföring av kompetens och användningen av kompetens är stark förknippade med dessa förlopp och företeelser, det är en av anledningarna till att vi också kan se dessa begrepp driva diskussionen i den empiriska betraktelsen.

## ***Omorganiseringen: Next Generation Product Development Management***

Förändringen NGPDM går ut på att få en tydligare struktur och stringens i organisationen. Vissa projekt eller modulteam (dvs. såsom man innan NGPDM var organiserade) har varit mycket starka och hanterat fler frågor än vad de egentligen borde, utifrån den övergripande organisationsidén. På andra enheter fanns det tidigare en glidning åt att linjen var stark och tog över en del av projektets funktioner. Som en lösning i den nya organisationen blir här linjeorganisationen den dominerande och projekt och projektansvariga har endast ansvar för att lösa sina tilldelade uppgifter. Syftet med förändringen har varit många och de mål som man ställt upp har bl.a. varit ytterligare integrering, skapande av en mer gemensam bas vad gäller produkternas delar (sk comonality), effektivare arbetsorganisation, tydligare ansvarsstruktur etc. I själva verket har dock arbetet med förändringen fokuserats på två primära områden dvs. att gruppstorleken helst inte skall överskrida 10 personer och att arbetet skall vara klart före semestern (då det var enda tiden man fysiskt kunde flytta arbetsplatser i den omfattning som förändringen krävde). Den organisationspolitiska processen att en ny ledning också skall sätt sina avtryck i organisationen skall kanske inte heller förringas i sammanhanget.

Ett naturligt och mer övergripande syfte, som att t.ex. bygga bättre bilar, ser jag ingen tydlig koppling till i NGPDM, även om det är ett möjligt utfall. Det kan tyckas krasst med ett sådant uttalande, men i denna rapport frammålas min betraktelse av det studerade, och där ser jag inte den kopplingen på något sätt explicitjord.

Förändringen utgår ifrån det som finns av rutiner, system, chefer och personal. Det skapar mycket låsningar i försöken att skapa någonting nytt. Föreställningen om vad som krävs för att utföra det arbete de gör är starkt fixerad vid det man gjort tidigare. Förändringen handlar därför mycket om att förfina den struktur man redan har genom att pussla ihop de bitar man har på ett nytt och mer effektivt sätt, jfr single-loop-learning .

Själv har jag jobbat så mycket med det så många av pusselbitarna har fallit på plats och det är naturligt. De som inte varit med har inte alls den naturliga processen. Jag är så trött på det så jag kanske inte orkar förmedla den insikten jag har. Det får ju inte vara så, för många har ju bara hört detta en gång.

Omorganisering bedrivs vid sidan av medarbetarnas dagliga arbetet, dvs. åtminstone ett lanseringsprojekt som är högprioriterat. Detta gör att den dels stör den ordinarie verksamheten, dels bedrivs av de som skall fungera i verksamheten, parallellt som de leder projekt eller personal. Förändringen har fått ta mycket utrymme och det går åt oändligt med mantimmar för att få det bra. I mångt och mycket kvarstår dock frågeställningar som t.ex. placering, mötesstruktur etc. på agendan som olösta, även om man för varje möte löser några knutar. En fråga som osökt kommer upp är om inte denna process kan skötas mer effektivt eller rationellt genom större delaktighet från medarbetare, IT som kommunikativt verktyg och kanske genom konsult hjälp (för att få en yttre betraktare till de i många stycken komplexa och svårföränderliga strukturerna).

Det är ju så att man måste våga lyfta in människor på ett tidigt stadium. Men här vill man väldigt mycket sitta och arbeta i en liten grupp tills man tycker att man är klar. Och då vill man gå ut med det. Det är ju inte så att hela organisationen skall arbeta med det utan man bjuder in och lyssnar av. Dock har man i NGPDM informerat bättre än man gjort tidigare, men man börjar alltid lite senare än man borde.

Att inleda en förändring kan med fördel göras med frågan - Vad vill vi? Vilken strategi har vi med vår verksamhet? Svaret på den frågan är sedan vägledande genom arbetet. Att

betrakta en förändring som genomförts och se vad syftet var, kan vara svårt, men att se var den är på väg är inte så problematiskt.

## **Empirisk betraktelse och gräsrotsanalys**

Nedan lyfter jag fram en mängd teman som på ett eller annat sätt har en påverkan på överföringen av kompetens och utveckling och bibehållande av kompetensen inom organisationen. I vissa avseenden kan det tyckas att några teman ligger långt bort ifrån ämnet kompetens och kompetensöverföring. Men i bemärkelsen att kompetens är det som visar sig i det vi gör kan vi också förstå att det finns många kopplingar och områden som berör ämnet för denna rapport, dvs. överföring av kompetens.

Mycket av det som förändringen sägs handla om har redan genomförts av vissa sektioner och grupper. Jag avser här främst integrationen av de som arbetar med stor och liten bilplattform. Integrationen av dessa plattformar, eller rättare sagt de som arbetar med dem, beskriver många som självklart och nödvändigt för att kunna göra sitt arbete och leverera innan deadline. Jag har främst intervjuat de som deltar i långt gången integrering och samverkan, eftersom det är just överföringen av kompetens som jag primärt är intresserad av.

Att studera överföring av kompetens gör att man kommer i kontakt med frågor kring hur *strukturen* av arbete, organisationen, kompetens, tid, policies etc. ser ut. I ett sådant sammanhang är det viktigt att beskriva de förutsättningar som strukturen ger för överföring av kompetens. I detta sammanhang framträder mötesstrukturen på Industriföretaget som tongivande för hur arbete utförs såväl som kompetensöverföringen. Kompetensöverföringen har i mycket formaliserats genom att förmedlas på möten, därför har också utformandet av mötesstrukturen blivit ett centralt arbete i NGPDM. Mötesstrukturen kan av detta skäl ses som den återkommande formella gestaltningen av överföring av kunnskap eller information. Vidare förutsätter överföring och utveckling av kompetens interaktion mellan människor, därför är det också intressant och nödvändigt att diskutera hur man kan utveckla interaktionen mellan *medarbetare och chefer*. Således får därför de begrepp som ovan markerats som kursiva vara de tongivande i den empiriska betraktelsen som beskrivs nedan, de är både teoretiskt intressanta och empiriskt framträdande.

## **Strukturen**

Mycket av förändringsarbetet som jag har sett handlar om att flytta boxar med folk eller funktioner i ett organisationsschema. Det kan liknas vid att man har ett mekano som skall byggas till en konstruktion/produktionsenhet för elsystem i bilar. De delar man har plockar man isär för att plocka ihop samma delar i en ny konstellation för att förhoppningsvis få det att fungera bättre. Om delarna skall vara med eller hur de ser ut ifrågasätts inte.

- Förändringen så ser jag att det är ett steg tillbaka mot fokus på linje. Vi har ju arbetat med tvärfunktionella team och kommit ganska långt mot självstyrande grupper, ett långt steg från Taylor.

- Jag tror inte det kommer att bli så stora förändringar för oss vi kommer att arbeta i stort sett som tidigare. Det finns ju alltid folk som är intresserade av att diskutera en massa kring 'hur' frågor, medan de flesta av oss funderar på 'vad' frågorna kring bilens konstruktion, det är ju trots det vi är här för och så länge vi fokuserar på det så ordnar sig det andra, Det är klart att det kan bli problem om inte strukturen hänger ihop med verksamheten, men vi brukar försöka att arbeta på det sätt som vi upplever bäst ändå.

Sättet att sätta samman boxarna gör att den komplexa kunskap medarbetarna har byggt upp måste avläras och läras om. Detta omlärande är en ofantligt stor process och den har i princip inte berörts i de diskussioner jag följt, annat än att den tagits som självklar och därför som ett ringa problem. Vi ser också i citatet ovan en vanlig reaktion på förändringar, dvs. att personalen gör det de hela tiden har gjort och förhåller sig till en omorganisation endast i de avseenden det är nödvändigt och påkallat.

Den här modellen (visar en oerhört komplex bild över den nya beslutsstrukturen) skall jag inte gå igenom i detalj (alla skrattar). Det är vår förenklade beslutsstruktur!?

Även om påverkan inte alltid är så stor som avsetts med en förändring så påverkar ändå idéer om hur strukturen ser ut i viss grad verksamheten och de föreställningar man har om den.

Motor är bra på att rita rutor. Många rutor blir en massa formella kontakter för att få information mellan olika enheter. Det är ju för fan en sjuårsplan att prata med en gubbe.

Dock är det vanligt att medarbetarna gör det de alltid har gjort och att man gör små förändringar, för att tillfredställande följa med chefers önskemål om förändringar. Skapar man inte ett ägande av idéer hos medarbetare samt en delaktighet och förståelse blir förändringen i allmänhet aldrig annat än en papperstiger .

### ***Projektplanering***

Mycket av konstruktionsarbetet på avdelning 000 har drivits i projektform där projektplanering och drivande av projektet blivit ett allt mer dominerande inslag i det dagliga arbetet. Dock har den förändring som genomförts under den tid jag studerat avdelningen strävat mot att istället stärka linjeorganisationen så att projekten blir mer av resursbaserad planering snarare än verksamheten i sig. Dock har projekten skapat en stark kultur som lever vidare och arbetssättet kan kallas olika saker, men som i de flesta fall med förändring så gör personalen det de alltid har gjort, även om förutsättningarna har förändrats lite. Sättet att bedriva projekt har inte förändrats något i grunden, man har endast tonat ner personalansvaret. Således torde de utsagor som kommit fram under min studie fortfarande gälla även efter förändringen.

Det är ju också lite kritik mot Industriföretaget, att man startar med ganska snålt med folk, det går in i det sista, sen så kommer det till några personer som får börja jobba och då är det full rulle. Man skulle ju önska att man kunde bygga upp t.ex. den här komponenten här kommer dom här gubbarna och då kan man sitta och diskutera om hur vi skall göra det här vi har tre år på oss för att få den här produktionen på bästa sätt. Vad skall vi ha för strategier för att nå det här målet. Så fungerar det ju inte, men ofta är det ju en uppdragsledare och sen så kommer det till folk på efterhand.

Flexibilitet är en egenskap som lyfts fram när det gäller projekt, dock hade jag kanske inte väntat mig att man helt enkelt tar bort vissa funktioner på bilen, som man inte hinner med. Det var för mig ett främmande men mycket funktionellt sätt att styra verksamheten. Frågan är dock om man då styr mot mål, och i så fall vilka mål. Tidsstyrningen tycks vara lika stark vad gäller bilar som förändringen med NGPDM.

Ja, man anpassar sig till verkligheten mot vad vi hinner med. Man anpassar verkligheten mot kostnad. Vad vi hinner med och resurser. Jo visst gör man det och så justerar man ibland. A38 skulle ju egentligen haft startdax nu nästa vecka. Då flyttar man ju lite grann på det. Det är väl inte vanligt att man flyttar byggstart på det sättet, men det gjorde man nog medvetet för länge sen. Men i nästa steg är när man väl fått det i produktion i felutfall. Kvaliten helt enkelt, det är jättetydligt på Z när en gång. Den var inte mogen för release och sen därefter, man slår sig för bröstet för att vi var duktiga att klara



det här, men det var ju inte färdigt. Vi har haft enormt mycket kvalitetsbekymmer på Z, som vi sen då har fått ändra om via kvaluppdrag och ratioupdrag.

Budgetarbete är alltid ett problem där man skall tävla om knapphändiga resurser. Dock finns det, som i många organisationer, ett missnöje med hur budget planeras och hur resurser används.

Men det är lite synd för efter man har gjort några kalkyler så börjar man få ganska bra pejl på vad som behövs i min värld i alla fall, ganska bra noggrannhet och det är synd att man inte får de resurserna för i slutändan så det är ju någonting annat i det här fallet då när vi saknar provningsresurser. Ja det är i slutändan kvaliteten som blir lidande.

Organisationsstrukturen och chefhierarki på Industriföretaget skapar ett klimat där det kan vara svårt att förankra ärenden och lösa problem. Det finns vissa hierarkiska mönster som skall följas och vissa "riter" som skall företas. Dessa riter måste läras och det komplexa mönster av inflytande som är informellt även om det återspeglas i den formella chefhierarkin. Kontentan är dock att det kan vara svårt att få gehör för sina ambitioner med vissa utvecklingsprojekt, med den "självklara" motiveringen att det inte finns rum i budget för vissa resurser.

Nej, det finns inte att köpa, och jag får inte förbruka dom pengarna. Det är fullständigt meningslöst eftersom jag inte kan påverka utan den diskussionen måste ske mellan projektledning och linje på vilken nivå lösningen måste komma.

Inom organisationen ser man dock en del fördelar med den nya organisationen och hur den bättre passar det sätt som man redan arbetar med främst inom en sektion.

Jag går till linjeföraren och köper resurser dvs. gubbar och sen kan jag i princip använda dom gubbarna som jag vill. Så var det förra året. Nu är det inte så utan nu är det så att då får gruppchefen pengar och han styr ut bemanningen och det är egentligen bättre då för då kan han, eftersom han har balanseringen mellan projekt så är ju det en fördel egentligen, för jag kan bara balansera mitt team, jag kan inte ta P:2 resurser eller någonting sånt.

Dock låter det som att linjeorganisationen här har en hel del att säga till om i projekten och i frågan hur man styr projekt utan att ha reell kontroll över sina resurser och prioriteringar, och detta skapar konflikter mellan olika intressen. Projektorganisationen kommer nu att vara underordnad linjeorganisationen och dessutom har man även den tredje organisationsformen process, som också har sitt att säga till om. Matrisorganisationer är oerhört komplexa och när man som i Industriföretagets fall har en tredimensionell matrisorganisation ägnas mycket kraft och möda bara på att hålla reda på organisatoriska flöden, snarare än vad verksamheten är till för.

Ja, just nu så har vi en lite kluren situation. Det var tydligare innan och det blev tydligare efter NGPDN men just idag så är den väl lite kluren. Jag har som exempel då, vi har parkeringshjälpsystem, som jag har ansvar för, men jag får ingen resurs till att få göra jobbet för en gruppchef då som i sin tur... ja osv., men det är jag som står ansvarig mot projektet för att vi inte kan leverera det här och det blir en ganska svår sits för jag kan inte råda över situationen och projektet vill ha det här.

### ***Projekt vs linje och process?***

Industriföretaget har idag en matrisorganisation av sällan skådad komplexitet. Glidningar mellan linje och projekt, som delvis ligger till grund för NGPDM, har sin naturliga förklaring bl.a. i att många i organisationerna inte vet riktigt vem de skall gå till med sina frågeställningar. Något som gör det än mer komplext är att man i matrisen projekt-linje har

en tredje dimension, ”process”. Jag kan förstå vad det är teoretiskt, men när jag frågar i organisationen är det nästan ingen som kan ge ett konkret exempel på hur den utövas eller vem som är ansvarig, än mindre vad det innebär.

Linjen är den som kommer att ha ansvar för kompetensutvecklingen. Det finns inte så mycket konkreta arbetssätt runt kompetens eller verksamhetsstyrning rent generellt, därför att man inte har jobbat på det sättet. Så mycket av energin går åt till att arbeta med sådant som absolut inte är förädlade för att man inte bestämt hur man gör ett inköp eller hur man tar hand om medarbetare eller hur man bygger upp en kompetensutveckling.

Komplexiteten får också konsekvenser för överföringen av kompetens. Man måste informera två till tre chefer istället för en. Man måste också prata med en hel mängd andra personer om man vill försäkra sig om att budskapet går fram, med tanke på att informationen sprids åt var sitt håll i linjens riktning, det finns ju många andra i matrisen som också berörs. Detsamma gäller informationen till medarbetarna, vem säger vad och vad vet de redan?

Vi integrerar inte komponenter, vi integrerar system, den bas skall också ligga till grund för linjeleveransen och den KU levererar. Vi måste själva ha en bild. Jag måste ju kunna förklara detta för ”avdelningschefen” och få honom att förstå att det är en inneboende konflikt här.

Att organisera verksamheten och att formulera vettiga utsagor som kan kommuniceras vidare inom organisationen blir en knäckfråga och ett arbete i och för sig. Att få siffrorna att stämma och uppdelade i de tre organisationsdelarna är en omöjlighet, två organisationsdelar är svårt nog, när man dessutom skall kunna använda det för att styra en verksamhet som har sina begränsningar och önskemål på styrmedel i form av t.ex. information av kostnader.

- Vi måste ju komma överens jag och Y om hur vi fördelar kostnaderna i gemensamma arbeten.
- Men du kan ju inte bokföra 1000 timmar om det är Y som skall göra jobbet, då stämmer det inte.
- Verkligheten är inte så enkel, den är jättekomplicerad med en massa korskopplingar, det gäller bara att få ner den så att det stämmer i slutändan.
- Jag kan ju inte använda någonting av det här sedan, jag kan ju bara ge ramarna sedan.

Att anpassa arbetet till en komplex struktur och skapa system som svarar upp mot denna skapar ytterligare problematik samtidigt som man fokuserar på annat än verksamheten att konstruera och bygga bilar.

Hela den här förbannade omorganisationen går ju ut på att organisera mot kostnaden på PSS områden, det bygger ju på att alla gör bra och riktiga kalkyler.

Organisationens komplexitet skapar problem i att folk inte förstår varandra, inte har samma referensram, inte har förstått eller satt sig in i strukturen. Organisationen är ett hjälpmedel att utföra det som företaget är bra på. Organisationen i sig har inget självändamål. Som arbetet är organiserat krävs så mycket arbetstid att parera för organisationsformens krav att suboptimering är oundvikligt.

## **Språk**

På Industrieföretaget talar man i delar ett eget språk. Språket får sin egenhet i de många förkortningar som används. I och med att nyckelorden är just förkortningar blir det mycket svårt för en utomstående att förstå vad man refererar till. Inte sällan har jag även sett att personalen missförstår eller inte förstår vad som diskuteras, eftersom de inte har den aktuella förkortningen färskt i minnet. Många av förkortningarna kan hänföras till mötesstruktur och organisationstillhörighet, men även till produkter och processer. Språket befäster dock den struktur som man arbetar med och språket används företrädevis till underlag för och i de möten som är så centrala för överföring av information etc. inom organisationen. Omfattningen av förkortningarna kan förstås när jag räknade till ca 1000 förkortningar i en lista som en anställd ställt samman. Det tar en ansevärd tid att sätta sig in i detta språk, vilket kan fungera som en barriär för att komma in i organisationen. I och med omorganisationen kommer nya förkortningar. Som en jämförelse är en individ med 1000 ord i sitt ordförråd visserligen inte väl bemedlad, men klarar sig bra i vårt samhälle.

Det kommer ju att ta tre år för folk att lära sig dessa förkortningar.

Dock tyckte jag som utomstående att det fanns en viss logik i dem som jag kunde förstå i dessa nya förkortningar. En fråga som osökt kommer upp är om den tiden som sparas på att uttala förkortningen istället för dess betydelse äts upp av alla missförstånd?

Man tar bort modulteam och inför tvärfunktionell samallokering.

Språket i övrigt är även det högtravande och skapar en distans till externa, troligen även internt. Dock finns en skicklighet i att hantera svåra ord. Det finns också en tendens att blanda in anglismer i språket, ibland som egen påkommen konstruktion. Alla dessa faktorer skapar distans och missförstånd i överföring av både information och kompetens.

## **Mötesstrukturen – företagsstrukturens kärna**

Mötesstrukturen innebär en plan för när olika typer av möten skall läggas på veckobasis. Tanken bakom mötestrukturen är att berörda chefer skall kunna gå på de möten de behöver för att få den information de behöver för att utföra sitt arbete och förmedla relevant information till sina medarbetare. Som regel tillkommer fler möten ju högre upp i hierarkin man befinner sig. De flesta möten är av informations- och samordningskaraktär. De flesta av veckans timmar är in-tecknade flera gånger om i mötesstrukturen och målsättningen har varit att inte väsentliga och centrala möten skall krocka med andra och därigenom möjliggöra för en person med en specifik funktion att gå på alla för honom väsentliga möten.

Förändringen handlar också om ingenjörsarbete dvs. att få ”ordning” på en komplex organisation. Dock inte i nödvändigtvis i hänseende att skapa någonting nytt eller bättre, utan snarare att förfina den organisation, de rutiner samt den arbetsstruktur man redan har. Jag har inte hört någon ifrågasätta hela strukturen, även om man vid ett tillfälle funderade på det vettiga i att i alla möten stå och förmedla information som lika gärna kunde spridas via nätet.

Just nu kan vi inte gå på alla möten, vi har gått i taket, det kan inte B göra heller, så vi får se över det.

Någon sa att om jag vill ha ett möte på tisdagen så har jag väl det ändå, för att jag behöver det, inte för att det står i mötesstrukturen att jag skall ha fyra timmar på måndagen. De

utsagor som tas upp i denna diskussion är att en tydligare struktur skulle göra det enklare att också utforma en mötesstruktur.

- Det att vi har tio minuters punkter det är bra då får man koncentrera sig.
- Är det inte så att en del går runt och presenterar en massa information som egentligen inte behövs till beslut.
- Jo det finns mycket av det och vi skall väl komma till
- Jo, mallar är guld värda...
- Det kan ju vara bra att ha samma mall på ..drm som ...drm
- Det skulle underlätta oerhört och det skulle ge mer stuns i diskussionen.

Det finns en sorts övertro på att om man bara organiserar upp verksamheten tillräckligt mycket försvinner all problem. Att ett ärende inte skiljs ifrån ett annat, eller att någon helt enkelt inte kan presentera en god idé på 10 minuter, eller har den verbala förmågan att tala för sin sak, gör att den idén inte får utvecklas. Jag har upplevt att många punkter har lämnats oberörda, odiskuterade eller ofärdiga för att man slaviskt håller sig till en agenda. Det blir viktigare att pricka av listan än att förstå och utveckla vad listan i själva verket innehåller. Således blir effekterna även desamma för överföring av kunskap och kompetens, kan man Man ägnar så mycket kraft och möda på att få fram en struktur som fungerar att man ibland tycks glömma att människors arbete blir oerhört styrt och i många fall begränsade av dessa strukturer. Strukturen har till viss del blivit ett självändamål, på bekostnad av en innehållsdiskussion eller en sakfrågediskussion.

Vi måste nog anpassa oss till omvärlden, om nu det finns en enhetlig definition på SU så får vi nog hålla oss till det på el också.

Strukturerna kanske följs i olika grad och det finns alltid mer eller mindre problemorienterade förhållningssätt.

- Jag tycker att de skall skita i det, om jag nu vill ha sektionmöte 8 timmar en måndag så får jag väl ha det. Man får inte strukturera det för mycket för då hämmar man ju strukturerna.
- Nu känns det som man har tid före nio och efter fem för eget arbete.
- Man måste ju göra avkall på sin egen nyfikenhet för att kunna utföra ett arbete. Jag kan inte acceptera det du säger att arbeta före 9 och efter fem för då skiter jag i de mötena, man måste ju kunna jobba.

Mötena är i stor utsträckning agenda och tidsstyrda. Att ha överföring och kanske förståelse som mål för mötena, i och med att det är det forum där samordning äger rum, finns ej. Tidsstyrningen är (oftast) överordnad och därigenom blir mötesstrukturen och de möten man går på mer väsentliga än det innehåll som överförs. Det finns två parallella kanal till mötena i dels intranät, dels underlag och protokoll till mötena. Det är viktigt

vilken funktion man har och det styr vilka sammanhang som man är med på möten i. Dock har jag observerat att det finns en viss öppenhet på mötena och även om man inte är kallad så kan man vara med för att ett ämne som man har intresse av för utförandet av arbetet avhandlas. Dock har denna öppenhet bara observerats gälla för chefer.

I och med mötesstrukturen förmedlande karratär så styr den således i mångt och mycket även vad som förmedlas. Olika forum har olika agenda och det finns en relativt allmän förståelse för vad som förmedlas var.

## Kompetensstruktur

Hur är då kompetensen uppbyggd på Industriföretaget? Det finns någonting som man kallar Industriföretagetandan, en sorts kulturellt förhållningssätt. Industriföretagetandan kanske var mer betonad förr när inte moderna managementkoncept baserade på styrning av kostnader var så centrala som de är nu. Inte desto mindre har Industriföretaget varit ett företag man socialiserats in i och där man först efter att ha varit där i många år kan tänkas bidra med egna idéer och arbete. Man kommer ofta in som nyutexaminerad ingenjör med allt vad det innebär av teoretiska kunskaper. Dessa kunskaper förutsätts för det arbete som man skall utföra, men individen måste socialiseras in i en arbetssituation och fungera tillsammans med kollegor. Många av de som anställs har bilden av att de skall få arbeta med konstruktion, men i själva verket består arbetet i stora delar av kommunikation och administration. Det nytillskott av kompetens som kommer in i företaget tillförs ofta av konsulter. De kommer in i organisationen med en viss erfarenhet i bagaget och används just med denna kompetens i åtanke. De fast anställda utvecklar sin kompetens inom företaget och rör sig med tiden uppåt i hierarkin inom företaget. Kompetensutvecklingen sker med hjälp av kurser och utbildningar, där de sätts in när behov uppstår, snarare än som strategisk tanke. Förhållningssättet till kompetensutveckling är något defensivt och jag har hört utsagor som lite självkritiskt uttrycker att ”vi måste sluta tro att vi gör allting bäst själva och även använda externa resurser”.

Ja, mycket sagt att man håller sig ajour med forskningen helt och hållet, men visst vi tar regelmässigt in andra bilar och tittar på hur dom gör och studerar deras lösningar. Vi har en särskild avdelning som tar in bilar som dom tror är intressanta för dom kommande projekten som vi jobbar med då, om vi skall göra en stor bil, då tar dom in kanske stora bilar i ungefär samma klass då, skall vi göra en lite mindre bil då, så tar dom in sådana. Jämförande objekt helt enkelt. Sedan så både provkör vi dom och plockar ner dom då va och tittar vad dom har och sedan så inom kompetenscentrum så gör vi så också att vi tittar på en del forskningsrapporter vi tittar på olika företag som gör typ X då för oss studerar lite grundforskning i material och sånt. Och så försöker vi samla på oss lite erfarenhet. Vi håller på och bygger på en databank, så vi skall försöka hinna med att studera X så småningom det är ju sånt som vi bygger på så att säga. Ännu har vi inte kommit så långt med den biten.

Uttalandet ovan tyder på att man skaffar sig lite överblick av vad andra håller på med, men att följa forskningen eller ligga i framkant finns ingen direkt ambition till. Att titta på hur andra löser problemen är svårt att koppla till att man skall vara först med olika tekniklösningar. Man har dock i ökad utsträckning börjat formalisera de nätverk som tidigare använts till kompetensutveckling till att inneslutas i kompetenscentra som består av en eller flera personer som är speciellt skickliga på något specifikt område.

Jag tycker nog att de gärna vill ha synpunkter ifrån en då. Folk kommer ju oftast och frågar då så det är ju uppenbart att man vill gärna ha så mycket kunskap så att man känner sig säker på ett koncept och då suger dom åt sig naturligtvis det man har att förtälja då. Ibland så kan det ju bli början på ett mer ingående samarbete också. Det är lite olika. Det arbetet sker dock under kortare perioder och jag har ju avsättning med en femtedel i min tjänst.

Att vara en kompetensresurs är dock och blir, med den typen av fokusering inom tjänsten, en biprodukt av det övriga arbetet. Att aktivt söka kunskap och förmedla den till organisationen under en arbetsdag kan vara problematiskt och skapar i sig begränsningar för både förvärvande och förmedling av kompetens eller kunskap. Kompetenscentra fungerar i stor sett som de nätverk som arbetet tidigare byggt på. Att man börjar att erkänna och ta hand om dessa resurser kan ses som början av en lång utveckling mot att använda kompetens som en resurs snarare än någonting som finns eller förutsätts.

- Det är ju mera, dom frågar sin chef och oftast då tar han reda på att det finns ett kompetenscentra och tipsar dom om dom frågar om det.

- Så egentligen så fungerar det fortfarande lite som ett personligt nätverk?

- Ja, egentligen gör det väl det, men det har liksom spridit sig lite mer nu att det finns personer kontaktpersoner Lite lättillgängligare har det ju blivit .

Beskrivningen av arbetet handlar dock mycket om att när man förmedlar något som är bra för den enskildes specifika arbetsuppgift, upptäcker man att informationen är bra även för andra i organisationen.

Det har ju hänt t.ex. att en del personer har gjort lathundar för sig och så råkar det komma på tal då ja men det har jag ju tänkt att jag skulle göra, säger då andra då och då säger man att ja det skulle jag behöva jag med. Sådana saker är ju ganska uppenbara. Ja, så sitter flera då och jobbar och försöker skaffa information över sina små tips för sig själva då. Som att skaffa kontaktnät t.ex. det är ju ofta en fråga som dyker upp; vet du vem man skall fråga om det och det. Ibland så vet man det och ibland inte och ibland så vet någon annan det så att små lathundar är guld värda, dom sparar man mycket tid på. Jag själv har gjort en liten lista då som jag kommit på dels kontaktnät mellan olika hjälp och beröringspunkter och dels olika personer man skall ha tag i ...någonting som jag tycker är bra är om man kan arbeta i smågrupper två och två, eller tre ibland det beror på hur ett uppdrag ser ut egentligen, men som det är nu så sitter ofta dom flesta sitter och jobbar ensamma ibland är det bra också naturligtvis, men jag tror nog att det är man har ett antal arbeten så kan det nog vara bra om man sitter åtminstone två och två, ibland tre. Om vi ser på t.ex. dom som sitter i den gruppen i hörnet där är ett bra exempel på att dom jobbar i en grupp. Mycket kommunikation mellan varandra. Dom jobbar inom dom har ett system kan man säga som dom jobbar ihop med och det har fungerat ganska bra, kanske kunde det förbättras något.

Att utveckla det som behövs för att säkra organisationens mål och utveckling kan vara ett nästa steg i denna process. Det som ovan beskriv kan ses som utgångspunkten för att skapa en sådan kompetensstruktur.

### ***Lärande och kompetensutveckling***

Att flytta om personal kan vara bra i det att nya kontakter knyts och nya konstellationer kan leda till nya tankar, och ökat erfarenhetsutbyte. På så sätt kan man bredda företagets kunskapsbas och göra en gemensam referensram tydligare för fler i företaget.

Förändringen handlar dock i ringa hänseende om att få en bättre struktur för en lärande organisation, att öka kommunikationen eller att få en bättre arbetsmiljö.

Miljön är en utpräglad ingenjörskultur, där man strävar efter att finna rationella och bra lösningar på aktuella problem. Strävan att lösa problemen gör att man inte sällan underlåter att ifrågasätta befintliga strukturer. Det finns många benämningar på denna typ av lärande, typ 1, single-loop, assimilering etc, men det handlar helt enkelt om att förfina strukturen. Att tänka om eller tänka nytt handlar om att ifrågasätta rådande strukturer, normer och regler .

Det finns grovt sett två sätt att få kompetens till organisationen. Antingen utvecklar man den själv eller också tar man in den utifrån genom t.ex outsourcing eller att ta in personal med erfarenhet. Beredskapen att hantera externt intagen kompetens är skral och det sätt man använder konsulter och erfaren personal visar på det.

De man tar in här är nyutexaminerade för att man tycker att det är billigt, men egentligen anser jag att det är rätt dyrt sätt att tänka så för att vi läcker oerhört mycket kompetens för tillfället. Och när man tar in en sådan person som mig som kommer utifrån med andra erfarenheter så kan man inte hantera det, och faktum är när jag tänker efter är att de människorna som slutade kom i stor utsträckning från andra företag. När man har med sig en referens har man svårt att acceptera det.

Vad gäller konsulter är det lite av ett moment 22 där man talar om hur duktiga konsulterna är och gärna sätter dem i projektledarefunktion, samtidigt som de inte har eller kan genomgå vederbörlig utbildning för sådana uppdrag inom organisationen, då man måste vara fast anställd för att komma ifråga för dessa utbildningar. Att sätta konsulter i dessa funktioner kan vara nödvändigt i vissa fall, men det sänder också ut en tydlig signal till den ordinarie personalen om att deras kompetens värderas lägre både vad gäller teknisk kompetens och chefsegenskaper. Vidare har glidningen mot ökat personalansvar i den tidigare organisationen gjort att dessa personer i vissa fall även informellt tagit ett stort ansvar för personalfrågor.

I många diskussioner uppkommer problematiken hur man skall utveckla kompetensen för de nya cheferna som blir aktuella i och med omorganisationen. Man har tagit fram en snabbutbildning, en "light" version, som skall introducera dem i deras chefsysslor. Det är den aktiva handling som refererar till kompetensutveckling. Hur medarbetarnas kompetens skall utvecklas genom den nya organisationen eller genom utbildning gentemot specialområden, hur man skall ta till sig ny teknik etc. finns inom den ordinarie organisationen, men relaterat till NGPDM har jag inte hört att det diskuterats.

Jag har varit här i två år och fortfarande inte sett något av den här individuella kompetensutvecklingen som man pratar om. När jag har frågat så har jag fått till svar att "det får du fixa själv".

Ofta refereras till kompetensutveckling som det som kanske borde kallas för utbildning, dock berör det fortfarande hur individen blir bättre på att utföra sina arbetsuppgifter. Det finns lite olika syn av hur man ser på kompetensutveckling.

Vad är problemet med att inte människor upplever sig kunna kompetensutvecklas här? Då får man titta på sådana här klassiska grejer som kommunikationen mellan chef och medarbetare i utvecklingssamtal. Kompetensutvecklingsprocessen i form av att när man har en stor organisation måste man säga att nu gör vi en inventering, och vi gör en gap-analys, och vi tänker ut kompetenshöjande åtgärder. Vi måste för de här kompetenshöjande åtgärderna hitta olika sätt och modeller för att arbeta med detta. Om vi väljer kurs måste vi ha en utbildningsorganisation, och väljer vi att göra arbetsrotation så måste vi ha några former för det, och väljer vi att man skall gå som lärling så måste vi ha tänkt ut det, skall man samarbeta med högskolan så måste vi ha jobbat upp de spåren. Där gick jag in och där ser jag att det finns en del grejer, men det ligger alltid uppe på det här visionära och teoretiska planet och blir aldrig handling, och det kan jag känna att det är ett jätteproblem. Att man jobbar verkligen med detta och tror verkligen det, men det kommer aldrig ner i botten.

Enligt utsago är kompetensutveckling i organiserad form mycket av ett enmansföretag och konsekvensen blir att arbetet går långsamt och därför präglas organisationen av ett glapp mellan visionära tankar och idéer och en kompetensutveckling som är mycket upp till individen.

Utgångspunkten har ju varit att vi har övertygat oss själva inom vilka områden vi behöver ny kunskap och då har vi helt enkelt gjort det lätt för oss och valt akademins nomenklatur för vad vi behöver en ökning då det gäller t.ex. datorteknik. Vi behöver en ökning då det gäller reglerteknik osv. . Vi har pekat ut ett antal områden som är viktiga och inom dom områdena då så har vi börjat att facilitera eller bygga kulturer då och det är ju hela skalan då från att vi rekryterar in i egen industri doktorander, vi är med och påverkar ute i samhället så att allmänna medel kanaliseras till dom här olika projekten eller områdena och riktade då mot fordonsindustrins behov så att säga.

Å andra sidan när det kommer till konkret handling för medarbetarna finns inte de strukturer eller policies som kan underlätta för faktisk kompetensutveckling på bredden.

Vad gäller t.ex. kurs så kan vi inte idag visa vilket utbud vi har, utan varje medarbetare måste själv ta reda på och söka upp den informationen genom att fråga internt.

Kompetensutveckling har alltid fått träda tillbaka för kvalitet och verksamhetsutförande, det är inget unikt för Industrieföretaget utan är vanligt i de flesta organisationer. Man kan utifrån den insikten stimulera en kultur som leder åt en öppenhet eller att man inte bryr sig om hur den sker eller på vilket sätt den sker.

Det finns en generell grej, att man tror alltid att medarbetaren inte behöver veta saker som den inte har att göra med.

För en sak är säker, personal utvecklar sin kompetens vare sig de eller företaget vill eller har en åsikt om hur eller i vilken riktning det sker.

### ***Överföring av kompetens***

Frågeställningen om överföring av kompetens ses som central för denna studie. Den har inte berörts explicit i någon form av diskussion som jag observerat. Dock är den mycket central för att lyckas med den förestående omorganisationen. Kunskapen om förändringens idéer måste förmedlas till och förstås av alla medarbetare. Den kompetens som medarbetare har flyttas runt rent fysiskt i lokalerna. Därför är överföring till de områden där den behövs men inte längre ”sitter” viktig för att säkra verksamheten. Med det är det inte sagt att det inte sker någon form av överföring, den sker hela tiden i samtal och utförande av arbetet, den finns där hela tiden implicit i arbetsprocessen. Mötesstrukturen är en direkt yttring för att det finns ett behov av informationsutbyte, dock är den inte fokuserad på överföringen av kompetens, kunskap och information, utan kanske snarare på tidsstyrning och hierarkisk position.

Överföring av kompetens, kunskap och information sker ständigt vare sig man funderar över det eller inte, det är inte problematiskt. Genom att aktivt arbeta med dessa processer kan man med större säkerhet uppnå sina mål, ha tydligare riktlinjer i verksamheten samt att man inte behöver spendera så mycket tid att förklara och förmedla sådant som man tror att medarbetarna redan förstått. Att vara proaktiv sparar tid och pengar eftersom man jobbar mot rätt mål från början.

För att skapa då överhörningen i de naturliga kommunikationsvägarna så var ju det här med samgrupperingarna som var väldigt bra då. Då kunde man ju sätta erfarna och mindre erfarna sida vid sida och då få liksom en direkt upplärning på ett helt annat sätt. Vår avsikt var ju redan då att skapa en kontinuitet i lösningarna. Då gör vi inte på ett sätt i det ena projektet och så hittar vi på något nytt i det andra. Det blir ju risken så när vi sitter geografiskt och inte har den naturliga dialogen så måste allt detta skötas genom diverse forum och det funkar inte i det stora hela. Tyngre grejer kan man få upp där. Det finns ju ingen anledning att uppfinna hjulet en gång till i varje projekt, utan gör vi vidareförädling och så kan ju också föra det tillbaka till de gamla projekten.



Vad gäller mötesstruktur finns det nu en övergripande plan och direktiven är att man bör hålla den, för om man avviker från den får man problem att få folk till sitt möte. Hela veckan är fullt in-tecknad, så en fråga som väcks är ju hur man skall kunna mötas om annat än det fördefinierade!?

### ***Feedback i konstruktionsprocessen***

Produktutveckling kan ses som den process som är kärnan för utveckling av kompetens. Hur sker då denna kompetensutveckling. Vi såg ovan hur strukturen för kompetens ser ut. Återkopplingen till det arbete man utför får man bl.a. genom ”ställföreträdande kund”

- Och det är så att man bjuder in folk hit

- Nja först och främst så har vi egna då,

- Det är alltså en speciell avdelning då?

- Ja, just det, så att hela tiden så gör man bevakning mot kunden så att säga i kundens perspektiv men det är ju ibland så blir man hemmablind, så att säg också och då går vi till PKV, kundkomplett vagn som är vår ställföreträdande kund och så får dom kika på det och det görs också med jämna mellanrum enligt plan med och det kan man ju om man misstänker att det blir ett blivande kundproblem man vill ha bedömning ur kundperspektiv så tar man kontakt med dom så det är en ständig utväxling egentligen mellan olika grupperingar, kan man säga

Feedback får man främst från de egna leden, från personal som utvecklats i samma organisation som de som konstruerar produkterna. Systemet är slutet även i denna bemärkelse. Man utgår ifrån det som är känt och strävar efter att förfina det, jfr single-loop-learning (Argyris, 1990). Frågan som uppkommer är hur mycket den ställföreträdande kunden kan distansera sig från sin roll som anställd på Industriföretaget och ingående i bilens utveckling?

### ***Integration och återvinning***

Jag tror kunskapsåtervinning är vettigt och kunskapen flyger ju inte i luften här emellan avdelningarna utan man måste jobba integrerat.

Genom olika åtgärder och egna initiativ har vissa grupperingar kommit långt i integrationen mellan olika bilplattformar och att (åter)använda den kompetensen i konstruktion av olika bilmodeller, såväl vad gäller teknisk hårdvara som olika tekniklösningar

Ja det här tycker jag är kanon. För det första är det roligt att jobba i ett stort team och vi sitter någorlunda samlokaliserat. Vi fikar tillsammans varje fredag och alla känner alla och det är väldigt lätt att höra saker och ting, som händer i A3 t ex. Du snappar väldigt mycket och framför allt så är det en väldigt enkelt fråga. Det är väldigt mycket enklare att fråga grannen rakt över än att ringa eller skicka mail.

Normalt sett överlappar de olika bilprojekten varandra t.ex. att ett år är det aktuellt med en liten bilplattform och två år därefter är det mest aktuellt med en stor bilplattform. Nedanstående uttalanden vittnar om att det inte enbart är det projekt som ligger längst framme som är mest betjänt av samarbetet. Det viktiga är snarare överföringen och närheten till de som är experter inom aktuella områden.

Nej att A38 gått ut de hade ju drivit det i två år så att dom kunde sin grej det var liksom inget snack om det, men jag har dom som skulle komma in och jobba i A2, dom två killarna visste jag ingenting om alls, så jag såg ju här möjligheten till att slå ihop det här och liksom få draghjälp av P 28. X tänkte mer på A38 och såg det mer som en belastning. Men så Z och Y då som är mjukvarukillar i NN dom är ju extremt duktiga bägge två så det här det har ju blivit för A2 ett lyckokast och jag skulle vilja säga för A38 ett lyckokast också. Jag tror att vare sig A38 eller A2 hade haft så bra läge i och med att vi har hjälpts åt över gränserna då.

Integrationen av de olika bilplattformarna var på en av avdelningarna en nödvändighet. Man såg sig själva ligga så långt efter med det utstakade arbetet att man var tvungen att finna drastiska rationaliseringar. Integrationen och den överföring av kompetens som skedde mellan de olika arbetsgrupperna förbättrade förhållandena så mycket att man idag ligger enligt plan.

lära dig allting runt om, så du har en högre tröskel för att lära dig fler olika system och det får du ju inte med minimerad organisation utan har du för lite resurser ja, då måste du fokusera på där det brinner mest och där du sitter och det du är anställd för.

Den här mjukvaruutvecklingen vi har här det har ju bara varit klockrent, det hade inte fungerat annars. Det är räddningen för A38 och det är definitivt en räddning för A2.

Som alltid när man arbetar med kvalitativa förändringar är det svårt att se de egentliga effekterna i kronor och ören. Dock är vinsterna så uppenbara just i kvalitativa mått att det vore en förlust att inte nöja sig med det som underlag för att förändra arbetet.

Ja det tror jag. Det här är ju väldigt svårt att mäta. Det bygger ju liksom på att konstruktör A kan vrida på huvudet och fråga konstruktör B: Hur gjorde vi då och så får man ett svar och så har man ju gjort ett slags tidsvinst då kanske ekonomiskt också, men mäta det här det vete tusan hur man skall göra.

Dock finns det ju alltid faror att inte till fullo verifiera och belägga. I integrationstanken finns en separation av grupperingar som arbetar inom samma plattform, som man kanske tidigare var samgrupperad med och därmed kunde samarbeta med på ett konstruktivt sätt för att föra arbetet med just den plattformen vidare.

Där vi med samgrupperingen då direkt uppnådde det här att mjukvaruingenjörerna liksom tog sig an hela uppdragsmassan och har liksom jobbat mellan projekten så att säga, så att två team löser två uppgifter så har vi ett team som löser två uppgifter. Och där känns det som om vi har ökat flexibiliteterna och blivit snabbare då.

Hur långt vi kan gå för att direkt interagera med våra kollegor är inte så långt som vi kanske förleds att tro. Vi är villiga att gå ca 20 meter (Lipnack & Stamps, 1997), är det längre än så funderar vi på att använda något annat medium som t.ex telefon eller e-mail. Väggar är ytterligare hinder för interaktion och att förflytta sig till en annan våning krävs något alldeles extra. Detta bekräftas också av nedanstående citat.

- Ja, nej jag tror att inom den här ramen då där går jag, men skall jag till andra sidan väggen, då funderar jag nog på att skriva. Jag försöker undvika det då men då slår liksom den spärren till att skall vi skriva ett mail istället eller lyfta telefonen.

- Ja tidigare så satt vi åtkomliga mera, nu sitter vi blandat och det blir nog så att det blir mer gränsöverskridande mellan dom olika projekten när man sitter mer blandat. Fysiska placeringen har ganska stor betydelse det tycker jag mig märka. Sitter man på olika ställen så blir det ett visst motstånd att ta del av varandra det blir väl mera spontant när det är närmare geografiskt då placerat.

I mångt och mycket är integration mellan olika grupper ofta baserad på behov av kunskap i mer informell mening. Personalen använder sig av sitt nätverk för att lösa problemet på ett eller annat sätt. Har man inget nätverk får man problem med att lösa de uppgifter man har eller att ta sig ur dödlägen. Att skapa förutsättningar för denna utveckling är en viktig uppgift för ledningen, för att medverka i en oundviklig process kan ge bättre hävstångseffekt än att försöka motverka det som ändå sker.

- Vad blir effekterna av det där?

- Ja, det kan ju bli spinn-off-effekter som ibland kan vara överraskande då och att oj då nu får vi en sak här som jag kanske kan ta till mig i det andra projektet då som man inte tänkt på tidigare. Däremot om man vet att man behöver information mellan dom olika projekten då tar man ju aktivt kontakt med det andra projektet då för att få den kunskapen, men det är sådana kontakter som ger spontana erfarenheter förutan dom normala kontakterna alltså, som ibland kan ge erfarenhet, som man kan ta till sig och där är bl.a. att det då alltså om man typ samlas så här vid fikabordet i blandad kompott bara en sån sak kan ge en spinn-off. På ett ställe där jag jobbat förut, så där försökte vi att organisera det lite grann man satte sig och hade lite typ ja nästan brain-storming en liten kort stund inom en vecka och då kunde man t.ex. göra så att man under veckans lopp kom det upp ett problem som man inte riktigt hade löst kanske enkelt, men ändå satte lite myror i huvudet, ja det tog man ju med till den här gruppen då det var väl en halvtimme i veckan eller nåt sånt där det var och vad skall jag göra för att komma åt här och där och då var det någon som löst upp det eller visste kontakter som visste hur man skulle komma tillrätta med problemet eller vem man skulle fråga så att men det dog ut det rann ut i sanden ganska snart. Det var kanske synd, men fikarasterna fungerar ju nästan så fast där är det ju inget organiserat på så vis att man funderar ut någonting och så ställer frågor i gruppen det är ju en happening om man tar upp en sådan fråga, då är det ju mera liksom lite avkopplande snack då under fikarasten.

## **Lärande och överföring av kompetens – en sumering**

Kompetensutveckling och kompetensöverföring är processer som sker dagligen och man kan vara mer eller mindre aktiv i att använda dem som strategiskt instrument. På Industrieföretaget diskuterar man sällan kompetensutvecklingsprocessen på annat sätt än att den är strategiskt viktig, men inte hur eller varför. Således kommer man sällan ner på en konkret nivå och vad det innebär för individen i det dagliga arbetet. Överföringen sker dock och medarbetarna tar reda på den information som de finner nödvändig för att utföra det arbete de gör. Dock, i och med att processen inte är medvetandegjord, reflekterad eller strategiskt och rationellt utformad kan den effektiviseras i många stycken.

## **Chef och medarbetare**

I mina undersökningar har jag kommit i kontakt med chefer på olika hierarkisk nivå. Man betonar chefsrollen starkt och den är viktig för individen, och inte minst i ”chefsforum” diskuterar man hur man genom utbildning och stöd skall bli bättre chefer. Hierarkisk nivå och antalet underställda är viktigt, likaså finns det mer eller mindre prestigefyllda avdelningar att vara chef för. Detta är i sig inte problematiskt utan snarare normalt, det viktiga är att man är medveten om vad fokus är på verksamheten och vad det får för konsekvenser. En väl fungerande chef för verksamheten framåt genom att skapa förutsättningar för medarbetarna att göra det de är bra på. Att fokusera på att skapa goda ledare är i sig ett självändamål om det inte kopplas till verksamheten.

Man pratar om karriär, och vi ersätter nu en massa gruppchefer och det går att peka ut vilka det blir, för det har ingenting med lämplighet att göra utan det är att man har suttit tillräckligt länge i en

position och skall vidare. Då blir det ett naturligt steg. Jag vill att man skall ha modeller och metoder för att titta på lämplighet, men sådant jobbar man inte med.

Chefskap utan en tydlig diskussion om verksamhetsstyrning leder till att alla ständigt måste gör om alla misstag så att de kan lära sig. En kompetensutveckling som är suboptimerad till det egna chefskapet och inte till verksamheten syfte och mål.

För mig är det så självklart att man måste ha en viss styrning i ett företag. Styrning är inte för mig någonting negativt. Jag upplever att människor ofta tolkar det som någonting negativt, och det tror jag är knutet till den här konstruktörsandan, uppfinnarandan. Skall någon komma och säga till mig att jag inte skall få göra det här jag gör. Men det är inte det det handlar om. Verksamhetsstyrning är för mig att man är överens om att på det här sättet jobbar vi så att man har möjlighet att bli effektiv.

Det finns ett begynnande arbete där standardisering och ”knowledge management” har börjat ta form. Men när tradition av att arbeta på Industriföretaget hela sitt liv inte längre är så vanligt är det svårare att upprätthålla ett personligt nätverk som fungerar fullt ut, eftersom nätverket blir inaktuellt i snabbare takt nu än förr. Man bör då kanske tänka på dokumentation, gemensamma regler, enhetlig hantering etc.

Här är det ju viskleken hela tiden, och muntlig tradition. El är kanske ännu sämre på det än andra, då el inte har samma tradition som de övriga.

När jag får höra att en ingenjör ägnar 90% av sin arbetstid åt administration och annat och 10% åt att konstruera för det osökt tanken till frågan om vad kärnverksamheten egentligen är. Det för också frågan till vilken kompetens och erfarenhet som delas och förs vidare till andra inom organisationen. En liten matematisk övning, som endast är logisk och inte praktisk applicerbar, skulle då tala om för oss att en tiondel av personalen skulle vara tillräckligt för att bedriva detta utvecklings och konstruktionsarbete. Nåja, som jag sa kanske inte praktiskt möjligt, men den personalstyrkan kanske inte behöver spendera motsvarande tid i möten. Mixen av personal med olika typer av kompetens kanske inte är optimal, administratörer, informatörer, förhandlare och kommunikationsexperter kanske kunde rationalisera verksamheten genom att vara länkar mellan den utvecklande personalen.

Man har gjort en stickprovsundersökning och kommit fram till att medvetenheten hos personalen är relativt låg vad gäller NGPDM. Det kan ses som en yttring av att förändringen diskuterats relativt lång tid hos chefer men kort tid hos medarbetarna.

I arbetet med förändringen i de workshops eller forum som ägt rum handlar det mycket om ”lärare-elev”-relation. Man förmedlar något som är centralt bestämt, men försöker att få synpunkter och frågor från chefer och personal för att täppa till luckorna i tänkandet. Delaktighet i förändringen torde vara väl beskrivet genom termen ”indianer”, som de medarbetare som utför det operativa arbetet kallas. Man har en öppenhet i diskussionen och vill gärna ta till sig av synpunkter för att få det så bra som möjligt. Det verkar finnas en genuin strävan efter denna öppenhet och delaktighet. I realiteten ser det dock övervägande ut som ett sofistikerat ingenjörsarbete som är utformat på olika chefnivåer, företrädesvis de högre.

- X uttrycker att han liksom andra tappat sugen,
- Hos delteamledarna har jag bara haft några tappade sugar. Vissa har sökt gruppchefsrollen och inte fått den.

De som ”tappat sugen” finns främst inom projektdelen i organisationen. Förändringen har lett till att linjeorganisationen förstärkts. Men även inom Linjen har grupper minskats, vilket föranlett att vissa chefer har fått mindre grupper att ansvara för. Många ser möjligheter i att få färre individer att ansvara för, i att kunna ha mer kontinuerliga kontakter, komma närmare verksamheten etc. Det finns också många som ser det som en prestigeförlust – att deras värde som chef ligger i hur många underställda de har.

Jag kan ju säga att modulteamledaren är ett steg neråt och det är ju klart att det påverkar engagemanget. Att definiera uppdragsledarrollen är därför viktigt och att definiera dem i organisationen och hur de är viktiga i relation till andra. Är du uppdragsledare för ett PSS så är du kopplad till sektionschefen för att markera detta. Trycker du ner uppdragsledarrollen så blir inte den intressant och då kan du inte få bra folk på de rollerna. I och med att PSS behandlas olika i olika sektioner gör att det är problematiskt.

Att värdet inom organisationen har med ansvar, och kanske ännu tydligare med ansvar för människor att göra, skapar låsningar i strukturen. Något som har koppling till att expertrollen inte är så framträdande (se senare avsnitt). Man har i ledningsgruppen diskuterat dessa frågor och försökt att med information och kunskap komma till rätta med de personer som känner sig besvikna över förändringens utfall.

- Jag vet inte om det är så lyckat att jag går in och är coach hos mina egna sektioner och PSS.

- Jag kommer att gå in och vara coach för jag vill sätt kulturen!!

Att ägna 4-6 heldagar per år åt någonting som kallas för chefsforum, addera det till eventuella chefskurser etc. och man kommer utan problem upp i 10 dagar per år, dvs. nästan 5% av årsarbetstiden, till att utveckla chefer på olika nivåer. Att behöva lägga så mycket tid kanske är både bra och nödvändigt, dock synes det vara en produkt av den intensiva internrekryteringen och de låga kraven på ledarskapsfärdigheter vid rekrytering. De chefsforum jag deltagit i har också haft karaktären av att vara kulturskapande, dvs. seniora förmedlar sina erfarenheter till juniora chefer. Dessa två faktorer leder till att en kultur befästs och en tradition av chefsskap förmedlas och lever vidare. Frågan kan dock och bör ställas om en öppenhet för ett gott utvecklingsklimat finns.

- Jag är tveksam till att man har så bra chefer här, det är dock klart att man tror att man har ett mycket gott ledarskap.

- Det är en läpparnas bekännelse att man går ifrån stora grupper till små grupper, det är också ett sätt att få mer eller mindre makt, man säger dock inget om detta utan tiger och förlorar sitt engagemang.

När man dessutom förmedlar, som i nedanstående fall vid ett avdelningsmöte, att det är centralt för högre chefer att delta i denna typ av maktkamp och att den är så viktig att det i sin tur får forma organisationen, sänder man ut budskapet om vad som är viktigt i organisationen. Frågan är dock om det verkligen är det budskapet verkligen är det man vill förmedla. Att Industriföretaget producerar bilar blir i detta perspektiv en underordnad tanke och det budskap som sänds ut är att det är viktigt med chefer och maktstrukturer.

Det pågår mycket debatt på högre ledningsnivå om hur beslutsstrukturen ser ut, det verkar som omorganisationen har kunnat rationaliseras dock blev det en del rabalder när vissa inte fick vara med och bestämma det de bestämt tidigare, detta har förorsakat en debatt på högre nivå.

Arbetet i ledningen är dock mer nyanserat än så, och det är viktigt att lyfta fram. Samtidigt som man ibland kan visa sig omedveten om hur chefernas agerande återspeglas i organisationens arbetssätt, så är man mycket medveten om det i andra sammanhang.

Vi måste bli så effektiva på nivån som är given, sedan var den hamnar är en annan sak. Vi måste dock vara säkra i ledningsgruppen om att vi jobbar så effektivt vi kan på den nivån som vi lägger oss på. Vi skall göra det utifrån att folk jobbar 8 timmar per dag. Duger inte det får de skaffa en annan ledningsgrupp.

Att få den överblick som chefen bör ha genom att gå på alla möten och att alla frågor passerar den hierarkiskt korrekta nivån är inte med nödvändighet så. Det finns som antytts tidigare parallella agendor vad verksamheten på Industriföretaget syftar till.

Men det är det ledarskap vi har här. Hela den här kulturen är ju mycket att hålla varandra om ryggen och man är väldigt rädd för att trampa varandra på tårna. Det är ett ganska gammaldags ledarskap där man inte utnyttjar den kompetens som finns. Det finns väldigt många människor som känner sig utnyttjade hos medarbetare, som känner att de inte får komma till sin rätt. Man tror alltid att det måste vara en chef på en viss nivå som måste sitta med i varje forum. Vilket gör att alla våra chefer är uppbundna jämt...Det är lite "klubbtonat", vilket innebär att samma människor dyker upp i alla sammanhang överallt, och det gynnar ju inte kompetensutvecklingen.

Synen på organisationen är både komplex och paradoxal. Samtidigt som man kallar medarbetarna för indianer så kan de beskrivas som att de har förmåga att kommunicera det som inte cheferna sedan kan förvalta och förmedla.

Indianerna kan prata med varandra men sedan går det snett uppåt åt var sitt håll i hierarkin eller på chefsnivå. Vi måste för sjutton se till att våra chefer pratar med varandra, vi skapar en massa förväntningar och det enda vi kommer att skapa är en massa friktion.

Det finns dock en stark föreställning om att man på ledningsnivå skall ha allting med en förändring i princip klart innan man går ut och presentera det för organisationen. I de färdiga koncept man har formulerat finns vissa frihetsgrader att utforma och för det tar man hjälp av medarbetarna för att förstå konsekvenser. Men från det till att få dem delaktiga och engagerade är det trots allt en bit kvar.

Det pågår en hel del snack i korridorerna bland indianerna. Det finns betydligt större klavertramp gjorda på andra avdelningar vad man går ut med. Chassi hade gått ut med informationen till hela av misstag när han bara skulle gå ut i en delgrupp. Man tycker inte att detta är organisatoriska frågor, eftersom man inte kan gå ut innan diskussioner med fack är klara

### ***Expertrollen***

Fokus på linjeorganisationen upplever en del som en tillbakagång till en traditionell chefsstruktur med kopplade hierarkiska karriärvägar. Vidare finns det en del oro om projektledares egentliga inflytande på arbetsprocessen.

- Det är väl dags att erkänna administratören som en professionell roll

- Jo, men administrationen producerar ju inget

- Nej, men det gör ju inte teknikerna heller utan administratörer och den struktur de hanterar.

Ovanstående diskussion för tankarna till det man kallar för alternativa karriärvägar. Vad jag förstår var modulteamen ett sätt för tekniska experter att kunna göra karriär utan att behöva ta ett allt för stort administrativt- eller personalansvar. Vidare så har glidningen mot den traditionella chefsrollen inom modulteamen varit en av anledningarna till att NGPDM har initierats, om än inte explicit.

Arbetet inom 000 är i högsta grad baserat på expertkunskap, således kan det vara en god ide att organisera arbetet så att dessa personer både finner möjliga karriärvägar, kan fokusera på sitt expertområde samt inte belastas med administrativt arbete. Det kan ses som principen att: den som är bra på någonting ägnar sig just åt det.

### ***Medarbetaren***

Medarbetarna har i väldigt liten grad kommit fram i diskussionerna kring NGPDM och när pratar om dem kallar man dem indianer!?

Man undviker att säga ordet hövding, men det är nog underförstått att man skall associera vidare från ordet indian.

Är de inte de, som konstruerar bilarnas alla detaljer? Är det inte deras kompetens och överföringen av den, som ligger till grund för hur bilen kommer att gestalta sig? Att man på detta sätt talar nedvärderande om den personal som är ryggraden i verksamheten säger mycket om den syn på och det sätt man hanterar personalen på.

Trots, eller kanske på grund av, den komplexa organisationen som har till syfte att reglera flöden av personal etc, finns det stora oklarheter i vad man skall göra och i vilka sammanhang man skall delta i.

Det är ju så att vissa avdelningar startar upp projekt och kör i 180 och sedan skriker över axeln och frågar vår avdelning om de inte skall vara med. Då säger man att nej, vi har inte tid att börja med det nu. Men vi kör ändå säger de då. Då märker ju medarbetarna att de får sopa upp efteråt och de försöker därför vara med i alla fall fastän de inte har tid.

Det tycks vidare vara som om det inte alltid finns ett ansvarstagande för det arbete som görs när en individ som beordras utföra ett arbete också blir satt att argumentera för det. Att verksamheten är tidsstyrd (dvs. man har bara en tilldelad tid av agendan vid ett möte) kan få helt absurda konsekvenser.

Det kan vara så att man låter medarbetarna göra för mycket. De kan ha jobbat med en tekniklösning flera månår och sedan kastas de in hos vargarna som beslutar att din lösning inte är bra och läggs ner. Det kan vara oerhört tragiskt för individen och vi kanske inte bör utsätta våra medarbetare för detta.

Vidare, när medarbetaren kommer in i organisationen gör han eller hon det med föreställningen att det mesta av arbetet kommer att handla om konstruktion, det de ofta är utbildade för som ingenjörer. I realiteten innebär dock arbetet till stor del att gå på möten, kommunicera och att dokumentera. Innan detta står klart för individen och innan man arbetat upp den kompetens som behövs för dessa arbetsuppgifter, befinner sig medarbetaren i en övergångsfas som kan vara känslig och leda till besvikelse eller alienation.

Jag måste lära mig det här och det här, jag är ju faktiskt här som konstruktör och den biten blir bara mindre och mindre. Vi måste definiera rollen mycket tydligare.

Medarbetaren blir den som får kompensera för de häftiga rörelserna i organisationen och också de som måste utföra de uppgifter man beslutar om. När man inte kan delegera

någoting vidare måste man göra det själv. Således har medarbetaren ingen möjlighet att planera sitt eget arbete och kan därmed vara utsatt för osäkerheten att bli avbruten i sin verksamhet, antingen för att det han gör inte längre är relevant eller för att någonting annat plötsligt är prioriterat. En arbetsmiljö som i sig skapar alienation och kanske ohälsa.

Jag tror att det handlar om att vi inte kan prioritera rätt. Man trycker uppgifterna neråt och längs ner hos ingenjörerna finns det ingen handlingsfrihet. Speciellt eftersom vi har för lite resurser att klara av den orderbok vi har och de uppgifter vi behöver lösa.

### ***Gruppsammansättning***

Sättet att rekrytera till grupperna tillsammans med den stora graden av nyttjande av konsulter för ledande befattningar skapar en problematik i kommunikationen och sammansättningen av de arbetslag som sedan skall fungera. Konsulterna får inte gå de "nödvändiga" utbildningar som chefskapet inom Industrieföretaget normalt kräver. Överföringen av kunskap om ledarskap och den kultur som Industrieföretaget förvaltar går därför om intet. De anlitate konsulterna är till övervägande del ingenjörer och har därför akademiskt ingen eller ringa kunskap eller för den delen erfarenhet av att vara chefer.

Bedömning av hur mycket resurser som behövs för det och där är ju givande och tagande, jag menar att jag kan ju inte begära fem man för ingenting utan det finns ju budgetar utsatta. Sen hade man ju önskat att man själv hade kunnat välja ut vilka som skall jobba med men så har det ju inte fungerat, jag har inte ens varit med på anställningsintervjuerna. Jag gick en projektledarkurs i våras på Hogia och han projektledaren drog vad man skall tänka på när man åtar ett projekt och bland här du skall kunna välja vilka du jobbar med och jag sitter som ett frågetecken och undrar i vilket projekt fungerar det. Man väljer ju inte dom man jobbar med utan i projektet blir du tilldelad någon och det hade ju kunnat skurit sig ordentligt.

Uppdelningen mellan linje och projekt innebär också att man blir tilldelad snarare än kan välja den personal som man sedan skall forma för att gemensamt utveckla koncept. Således har man i organisationen byggt in mekanismer som bortser ifrån den ovanstående nämnda samverkansdelen av den kollektiva kompetensen, interpersonell kompetens, och således skapat hinder för kollektiv kompetens att uppkomma i de aktuella arbetsgrupperna .

### ***Styrning med abstrakta mål***

Att säga till personalen att vi har krav på oss att öka effektiviteten med 6%, ofta efter att man inlett med att de skall vara stolta över vad de har gjort och att kvalitetssiffrorna är bra. Man skapar en "double-bind" situation (en paradoxal situation där individens oförmåga att skilja på kontextuella nivåer i budskapet skapar en paradox) där individen får svårt att relatera frågan om prioriteringen mellan t.ex. kvalitén eller neddragningar i förhållande till sin specifika uppgift. Vad är effektivitet och vad innebär en ökning med 6%. De som formulerat målen kan inte förklara dem och än mindre motivera dem, något som bara blir svårare ju längre ner i organisationen man kommer. Det finns verktyg som kan hantera detta i form av t.ex. styrkort, som jag hört att man använder. Dock ser jag bara problem i att styra med abstrakta mål . Det leder till en ytterligare distansering mellan ledning och medarbetare.

### ***Verktyg istället för processer***

Att använda verktyg för att skapa sig en uppfattning om hur medarbetare mår, arbetar, sköter sig, tycker etc, kan vara bra för att ge indikationer om vidare arbete. Det är dock en inkörsport till att gå in i en process där man vill bearbeta en fråga. Man bör inte starta processer som inte fullföljs.



Man klassificeras enligt alla parametrar och får sedan en poäng som sedan korresponderar med en klass. Och troligen en lönenivån.

Förhållningssättet är mekanistiskt och rent generellt sett finns en övertro på instrument. Att ”som man frågar får man svar” finns ingen problematisering kring. Snarare finns det en oro för att man missat något.

Hur värderar man teknisk kunskap och chefsfarenhet i kunskapen, finns chefsegenskapen med i sammanhanget?

Men är det egentligen viktigt. Folk mår dåligt och blir sjukskrivna och man klarar inte av att hantera den problematiken. Fokus ligger på mätningar och att fånga upp de som är i riskzonen, men vad man gör sedan med de resultat man får berörs bara i förbigående. Då är man utlämnad åt den kompetens den närmste chefen har, är den god går det bra, är den obefintlig blir det problem.

- Det är bättre än att inte göra någonting. Det skulle behöva kompletteras med personliga samtal, jag har ju ingen aning om hur personen har det hemma. Det blir ju att man gör stressbarometern under stress, det blev väl lite quick and dirty om man skall vara helt ärlig, men man gjorde den ju ändå och det kom ju ut någonting utav det.

- Vi hade en person 99 som vi inte hade några verktyg för att fånga upp, han var borta ett år, han är tillbaka nu, men nu vet man bättre.

## **Stress en effekt av hur medarbetare behandlas**

Stress på jobbet kan bero på många saker och det behöver inte vara direkt relaterat till arbetsuppgifterna. Medarbetaren situation av låg kontroll över sin arbetssituation, starka chefsroller, styrning mot abstrakta mål, etc, leder till effekter hos medarbetare. Stress eller utbrändhet är ett aktuellt och eskalerande problem Industriföretaget. Många upplever också en ökad stress inför osäkerheten kring en omorganisering och det kan vara en utlösande faktor för ett sjukdomstillstånd. Frågor kring stress hanteras sällan av ledningen för verksamheten utan läggs oftast på HR funktionen.

Stress drivs mest från HR sidan och företagshälsovården.

Stress är också ett samhällsfenomen och en legitimering att inte göra det vi åtagit oss, det är en väg ur ansvaret, en väg som dock inte gagnar någon.

- Ibland känner man sig som en dagisfröken, i alla attitydundersökningar och forum har det kommit fram till att det är för högt tryck och det är för mycket att göra. Jag har försökt att mota och så fort de ringer så säger jag nej, det har resulterat i att de går runt och försöker att få det gjort i alla fall, det är för enkelt att hoppa på dem när de inte sitter på samma sätt. Det var någon som blev kallad till möte på fredag kl. 7.

- I projektsvängen har det blivit lite macho att ha möten på kvällstid.

Här ser vi återigen en nackdel med en matrisorganisation och otydliga ansvarsstrukturer.

Det finns bara en typ av stress! De fysiologiska reaktionerna är detsamma oavsett om man tycker att det är roligt eller tråkigt. Långvarig stress leder till sjukdom. Stress är ett akuttillstånd som gör att vi kan hantera en specifik situation. Långvarig stress gör att vi

bryter ner det systemet och belastar andra fysiska. De psykologiska faktorerna går jag inte in på här.

Att säga att effektiviteten skall öka med 6% samtidigt som man är mån om medarbetarnas stresstillstånd är en double-bind situation som i sig skapar en stress.

- Är det ok att säga nej hos oss?

- Nej det är tveksamt (sa flera stycken)

Lösningen, som oftast kommer som svar på denna diskussion, är inte på själva problematiken, utan på att man skall bli effektivare för att då frigöra mer tid och därmed undvika stressen.

Man har nu fått krav på att jobba 7% effektivare för varje år, dvs. göra mer arbete på kortare tid, men det behöver inte vara så, det finns förutsättningar för att arbeta effektivare. Vi skall utveckla inte fler utan färre systemlösningar. Utvecklar man ett system skall detta vara giltig för många olika plattformar, så är det inte idag.. Vi skall heller inte dokumentera ihjäl oss, inte bara effektivisera utan också återanvända tidigare dokumentation.

Det är inte utan att en parallell till problematiken med att släcka eld med bensin uppkommer. Fel hanterat kan situationen bli helt ohanterlig. Vidare förutsätter effektiviteten som eftersträvas ett annat sätt att arbeta och ett annat sätt att förhålla sig till arbetet. Hur skall man åstadkomma det? Effektivitet är något som organisationer alltid strävat efter, vad gör detta annorlunda?

## **Diskussion**

Överföring av kompetens sker främst genom en stor mängd möten. Det finns också ett intranät, men vad jag förstår är det inte använt i den grad att man där kan hitta komplett information om processer, kompetensutveckling eller sakfrågor. I och med att man valt att fokusera på möten som förmedling av kompetens, kunskap och information blir mötesstrukturen och hur man hanterar dessa möten en mycket viktig fråga för hur överföring sker. Man har också börjat utveckla tanken att formalisera det som alla tider varit Industriföretagets främsta källa till utveckling och överföring av kompetens, nämligen det personliga nätverket. Den mötesteknik som praktiseras med mobiltelefoner på, en ständig ström ut och in på mötet, är sådan med nödvändighet, pga. mängden av möten. Dock blir mötena i sig inte speciellt effektiva och överföring av information, kunskap och eventuellt kompetens blir fragmentarisk och i värsta fall uteblir. Den verkliga kompetensutvecklingen sker hos medarbetarna i deras strävan att lösa de problem som de åläggs och i det praktiska arbetet är man dömd att samverka, och att se till att överföring av den kompetens som saknas kommer till stånd. Överföringen av information och kunskap kan rationaliseras enligt principer för knowledge management och genom att dela upp kunskap, kompetens och information på ett rationellt sätt kan man utveckla principer och kanaler för överföring och mycket mer än vad vi gör kan rationaliseras och formaliseras, här kan man också prata om återanvändning av kunskap (Stymne, 2002) som en god organiseringsprincip. Att utveckla kompetens som har med utförande på en hög nivå och där erfarenhet och kunskap på hög nivå resulterar i ett kompetent praktisk utförande kräver andra överföringskanaler än överföring av kunskap och information (jfr tyst kunskap, Polanyi, 1966).

Den viktiga frågan om vad organisationen har för syfte och mål kvarstår, det kan tyckas självklart för cheferna på 000 men den disparata bild som jag framställt ovan är den som visar sig för en person som inte är insatt i verksamheten. Frågan uppkommer då om det är självklart för cheferna och ännu viktigare för personalen. Kärnverksamhet vs kringverksamhet, vilket är viktigast och vilket håller man på med? Som jag lyfte fram ovan tolkar jag chefsproduktion och hierarkiskt avancemang som mycket centralt för verksamheten. En annan relaterad fråga är om skapandet av strukturer för verksamheten är viktigare än att konstruera bilar? Om vi återvänder till omorganiseringen har de tydligaste målen där varit att hålla gruppstorleken på en låg nivå och att man skulle vara färdig innan sommaren. Mötesstrukturen förefaller ha varit en av knäckfrågorna med relation till den fråga som fokuserats, dvs. överföring, av kompetens.

Att skapa förutsättningar för en verksamhet bör alltid utgå ifrån verksamhetens kärna, jag upplever att chefskapet och strukturen har blivit egna områden på agendan, utan den tydliga kopplingen till vad verksamheten syftar till, vilket jag kanske helt felaktigt, men dock, tolkar som att konstruera och bygga bilar.

Målstyrning är centralt och man jobbar i alla projekt gentemot både datum och specifikationer. Således är hela verksamheten fokuserad på både små och stora mål. I de mål Industriföretaget har med verksamheten så förutsätter de en verksamhet som inte benämns, dvs. det finns inte med i målen att man skall konstruera och bygga bilar på ett bra sätt, men det kanske förutsätts implicit. Vad jag vill lyfta fram är, att man bör vara medveten om de mål som man styr verksamheten med och hur de uppfattas av personalen. Att t.ex. gå ut med målsättningen att man skall bli 6% mer effektiva, utan att prata om hur det skall ske, skapar bara förvirring hos personalen. Svårigheten att kommunicera och assimilera målen kan vara kopplat till det språkbruk som används, denna koppling är dock inte tydlig. Att ta fram konkreta och tydliga mål är också kopplat till lärande och kompetensutveckling, i det att målen kommunicerar vad som är syftet med verksamheten och i vilken riktning den skall utvecklas. På så sätt överför man kunskapen för att målen skall utvecklas till att bli ett organisatoriskt lärande. Överföringen av kunskap sker på individnivå, men genom att göra målen aktuella och verkliga för medarbetarna skapas också en kollektiv läroprocess i arbetet mot gemensamma mål.

Industriföretaget lever i en komplex värld. Det gick bl.a. upp för mig vid ett chefsforum där bl.a. en del personalproblem diskuterades. Man kan inte flytta eller bli av med personal som t.ex. ett mindre företag kan. Industriföretaget är en institution i det svenska samhället och därigenom förutsätts det att Industriföretaget tar ett större samhällsansvar och tar han om personal som kanske inte egentligen passar in. Det görs i större utsträckning än på många andra företag. På Industriföretaget tar man också på sig denna arbetsbörda. Handlingsutrymmet i en större organisation är begränsat av en mängd faktorer, som dels är nödvändiga för att organisera ett större antal människor och dels är begränsande i form av olika krav, bestämmelser och lagar. De individer som man har problem med, t.ex. alkoholism, misskötsel av arbetsuppgifter, etc, kan man inte bara göra sig av med. Samtidigt finns en internt skolad chefskår som inte har beredskapen eller kunskapen att hantera dessa problem. Det finns visserligen centrala funktioner för att hantera komplexa problem, bl.a. på HR sidan. Dock är det upp till den enskilde chefens bedömning om dessa åtgärder kopplas in.

Vidare lyder man sedan några år under Fordkoncernen med allt vad det innebär av amerikansk företagskultur. Industriföretaget har klarat sig relativt helskinnade ifrån alltför

vidlyftiga omorganiseringar, kanske på grund av att man visar så goda resultat. Dock kräver moderbolaget att man anammar ett vist säkerhetstänkande, att man åtminstone delvis använder koncerngemensamma system samt att dialogerna med moderbolaget är lite mer formella.

Handlingsutrymmet i en större organisation är begränsat av en mängd faktorer som dels är nödvändiga för att organisera ett större antal människor och som dels är begränsande i form av olika krav, bestämmelser och lagar. Handlingsutrymmet är t.ex. beskuret av att en stor organisation förutsätts ta ett större samhällsansvar än en liten organisation. Handlingsfriheten är också beskuren av lagar, den organisationsstruktur man valt, tiden, kompetensen, externa leverantörer av både produkter och kompetens. Att skapa handlingsfrihet är viktigt för affären. Handlingsfrihet får man genom att ha kontroll över den egna kompetensen. Man har olika möjligheter att arbeta med handlingsfrihet inom olika områden. Lagar och förordningar är svåra att ändra, men kunskapen om dem och kompetensen om hur man kan använda dem i praktiken skapar handlingsfriheten.

Det finns en mängd problem förknippad med matrisorganisationer. De är komplexa, de har en otydlig ansvarsstruktur, hög kostnad för dubbel (eller som i fallet med Industriföretaget trippel) administration, motverkande verksamhetsutövning. Matrisorganisationer tendera också att ge upphov till nya matrisorganisationer (jfr process) där man istället för att tvingas renodla strukturen istället skapar nya processer som ad hoc läggs till befintlig struktur. Renodlad struktur som återspeglar verksamheten fokuseras på organisering snarare än organisation, dvs. en organisk struktur som följer verksamheten. Jag ser PSS tanken som en potentiellt god organiseringsprincip, som i sin förlängning utvecklas till PSI.

Matrisorganisationen på Industriföretaget är för komplex. Varken medarbetare eller chefer har någon entydig bild av hur den ser ut och den blir därför ett trubbigt instrument att arbeta med. Förhoppningsvis blir den genom NGPDM något tydligare, men faktum kvarstår att om man har för många boxar och funktioner som ”måste” följa med till den nya organisationen kommer det att bli mer av en gradskillnad än en artskillnad mellan den ”gamla” organisationen och den ”nya”.

Förändringar är problematiska i bemärkelsen att det förutsätter att personalen ändrar sitt förhållningssätt till det de gör och till den företagsstruktur de arbetar i. Dessa förändringar görs bara i den bemärkelsen personalen anser det vara klokt och förbättrar förutsättningarna för deras eget arbete. I allt övrigt kommer de att motarbeta eller motvilligt finna sig i situationen. Med den förutsättningen är det nödvändigt att förankra och fråga personalen hur de tycker att det är klokt att forma organisationen och utforma den miljö de skall arbeta i. Man har varit bättre på detta i NGPDM än i tidigare förändringar, men det finns fortfarande ett stort mått av toppstyrning. Denna toppstyrning gör att det kanske inte hänt så mycket som man tänkt sig, framför allt gör personalen det de alltid gjort, dvs. konstruera bilar.

Mojliga scenarier från dessa förutsättningar kan man lyfta fram i ett status quo, d v s ingen förändring utan att man fortsätter dagens arbetsätt och förfinar de strukturer man har. Ett mer utvecklingsinriktat scenario är att man med hjälp av strukturen formar nya förutsättningar och miljöer, t ex nätverk och ökat användande av intranet, för överföring av information, kunskap och kompetens. Vidare förutsätter detta scenario att under skattningen av personalens förmåga blir till att i ökad utsträckning se dem a och använda

dem som den resurs de är. Detta arbete handlar inte om chefsskap utan om samordning och förmågan att få andra att arbeta gemensamt för att uppnå gemensamma mål. I den processen behövs en struktur för rutiner, en öppenhet för kompetensutveckling och ömsesidigt god och respektfull interaktion mellan chefer och medarbetare.

## Referenser

- H. Hansson, *Kollektiv kompetens - en studie av skicklig interaktiv handling* (Göteborg: BAS, 1998).
- T. Backlund, H. Hansson and C. Thunborg, eds., *Lärdilemman i arbetslivet* (Lund: Studentlitteratur, 2001).
- G. H. Mead, *Mind, Self, and Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1934).
- K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks: SAGE, 1995).
- K. A. Eriksson and J. Smith, *Prospects and limits of the empirical study of expertise* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991).
- I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (Oxford: Oxford University Press, 1995).
- M. Polanyi, *The Tacit Dimension* (London: Routledge and Kegan Paul, 1966).
- R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1982).
- F. W. Taylor, "The Principles of Management," *Bulletin of the Taylor Society*, December 1916.
- B. Stymne, "Kunskapsåtervinning eller lärnade?", in *Lärdilemman i arbetslivet*, T. Backlund, H. Hansson and C. Thunborg, ed. (Lund: Studentlitteratur, 2001).
- Aristoteles, *Den Nikomachiska Etiken* (Göteborg: Daidalos, 1988 (1967)).
- K. E. Weick and K. H. Roberts, "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks," *Administrative Science Quarterly*, volume 38 1993, pp. 357-381.
- C. Argyris, "Single-Loop and Double-Loop Models in Research in Decision Making, 1976," *Administrative Science Quarterly*, volume 21 1976, pp. 363-375.
- K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper and Row, 1951).
- M. Tullberg, *Växelsång* (Göteborg: BAS, 2000).
- C. Argyris, "Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, volume 55, Sept-Oct 1977, pp. 115-125.
- J. Piaget, *The principles of genetic epistemology* (London: Routledge & Kegan Paul, 1972).
- C. Argyris, "Teaching Smart People How to Learn," *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 99-109.
- J. Lipnack and J. Stamps, *Virtual Teams* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
- G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind* (New York: Chandler, 1972).
- R. B. Kaplan and L. Murdock, "Core process redesign," *The McKinsey Quarterly*, 2 1992.

**Efterord**

Jag vill avsluta med att tacka för att personalen på avdelningen jag studerat har stått ut med min skugglika närvaro under de månader jag varit där under år 2002. Det jag presenterar här är att betrakta som synpunkter från en utomstående observatör. De kan användas eller förkastats, mana till eftertanke eller betraktas som felaktiga. De är korta, koncisa och ibland kategoriska med ett syfte att fungera som ett underlag för diskussion.

Jag vill också tacka VINNOVA för att de gjorde denna studie möjligt genom sitt generösa ekonomiska anslag!

Göteborg 2003-04-04

Henrik Hansson