

Anhörigprojektet

**- ett samverkansprojekt mellan Halmstad kommun,
arbetsförmedlingen, Försvarsmakten och
Länsstyrelsen i Hallands län.**

**Rapporten är skriven för Centrum för arbetslivsforskning (CAU) vid
Högskolan i Halmstad.**

1999:9. ISSN 1103-6672

Margareta Damm

Sammanfattning

Anhörigprojektet som exempel på samverkansprojekt visar att olikheter kan komplettera varandra. Utvärderingen pekar på att Anhörigprojektet som en lärande organisation kompletterat traditionella organisationer som projektet samverkat med som till exempel stat och kommun. Men problemet är att lärande organisationer har svårt att utvecklas för att de är olika de traditionella organisationerna. De "stöts bort" av de traditionella organisationernas regelverk, eftersom de inte passar i de mallar som de traditionella organisationerna utvecklat. Sättet på vilket projektledaren för Anhörigprojektet hanterade samverkan visade att konsensuslösning snarare än konfliktlösning gav goda resultat.

Utgångspunkten för projektledarens sätt att arbeta var att samverkan kan växa fram i en tämligen konfliktfri lärandeprocess, där det gäller att söka och pröva olika former för att integrera delarna till en fungerande helhet. Innehållet i de olika delarna i Anhörigprojektet hade det gemensamt att unika lösningar kunde uppstå kontinuerligt.

Innehållsförteckning

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.2 Utvärderingens fokus

1.3 Nyttan med att utvärdera samverkan

2. Utvärderingens genomförande

3. Att förstå samverkan

3.1 Att förstå samverkan med hjälp av metaforer

4. Organisationsmetaforer

4.1 Den lärande organisationen

4.2 Den anpassade organisationen

4.3 Den mekaniserade organisationen

5. Aktiviteter

5.1 Aktiviteter inom Anhörigprojektet

5.1.1 Första inriktningen inom Anhörigprojektet

5.1.2 Andra inriktningen inom Anhörigprojektet

5.1.3 Tredje inriktningen inom Anhörigprojektet

5.2 Arbetsförmedlingen

5.3 Försvarsmakten

6. Aktiviteter inom Anhörigprojektet, arbetsförmedlingen och Försvarsmakten metaforiskt uppfattade som organisationer

6.1 Aktiviteter inom Anhörigprojektet metaforiskt uppfattade som en lärande organisation

6.2 Aktiviteteter inom arbetsförmedlingen metaforiskt uppfattade som en anpassad organisation

6.3 Aktiviteteter inom Försvarsmakten metaforiskt uppfattade som en mekaniserad organisation

7. Samverkan mellan olika metaforiskt beskrivna organisationer

8. Vad kan vi lära av Anhörigprojektet som ett samverkansprojekt

Litteraturreferenser

Anhörigprojektet Lv6

Ett samverkansprojekt

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det försvarsbeslut som togs 1992 (med tillägg 1993) om strukturförändringar inom Försvarsmakten innebar bland annat att luftvärnsregementet Lv6 skulle flyttas från Göteborg till Halmstad. Cirka 250 anställda berördes av nedläggningen i Göteborg. De civila blev uppsagda medan officerarna erbjöds att flytta med Lv6 till Halmstad. De som närmade sig 55 år kunde erhålla förtida pension. De som valde att inte flytta bytte yrke varav vissa startade egen verksamhet. Cirka 110-120 officerare föredrog att tjänstgöra i Halmstad. Några tog beslutet att flytta. Andra ville pendla istället för att byta bostadsort. En del av de som valde tjänstgöring i Halmstad hade familj (ca 55 st).

Det som skiljde Lv6 flyttning från andra flyttningar, var att nu beaktades även de anhöriga till de som flyttade. I beslutet definierades, som en del av flyttningen, ett så kallat Anhörigprojekt. En projektledare anställdes i november 1993, med placering på garnisonen i Halmstad. För att lokalisera Anhörigprojektet kom det att kallas Halmstadkontoret. Uppdraget för projektledaren var att underlätta de anhörigas medflyttning till Halmstad. Det blev ett Anhörigprojekt som aktiverades första gången sommarhalvåret 1994, då många officersfamiljer flyttade från Göteborg till Halmstad.

1996 var det dags för ett nytt försvarsbeslut. Försvarsmaktens underlag innebar bland annat att Lv6:s placering i Halmstad inte var självskriven. Inför hotet att bryta upp och flytta igen bildade de som ingick i Anhörigprojektet en aktionsgrupp för att rädda Lv6 kvar i Halmstad. Efter uppvaktningar hos bland annat försvarsministern kom besked i december 1996 om att Lv6 räddats kvar i Halmstad. Officerare från regementen i Ystad, Borås och Linköping erbjöds möjligheten att flytta till Halmstad. Sammantaget pågick Anhörigprojektet under tiden november 1993 till juni 1998 och var aktivt under flyttningen av Lv6 från Göteborg till Halmstad, samt under perioden då opinion bildades för att bevara Lv6 i Halmstad och under den tid som officersfamiljer flyttade från Ystad, Borås och Linköping till Halmstad.

Våren 1999 fick Centrum för arbetsvetenskap (CAU) vid Högskolan i Halmstad uppdraget att utvärdera Anhörigprojektet.

1.2. Utvärderingens fokus

Vid starten 1993 var Anhörigprojektets uppgift att underlätta för officersfamiljerna att fatta relevanta beslut om flyttning till Halmstad. I uppgiften ingick att visa fördelarna med att flytta till Halmstad. Innan detta uppdrag slutförts hade Försvarsmakten börjat ta fram underlag för nästa försvarsbeslut (FB-96). Inför detta vidtog Personalutvecklingsgruppen vid Halmstad Armégarnison åtgärder för att förbereda eventuell nedläggning av Lv6 och ny flyttning av personal. Anhörigprojektet blev under denna period en del av Personalutvecklingsgruppen och arbetade med opinionsbildning för att bevara Lv6 i Halmstad.

När väl beskedet kom att Lv6 skulle bli kvar i Halmstad vidtogs aktiviteter inom Anhörigprojektet för att ta emot hitflyttande officersfamiljer från andra regementen, som blivit nedlagda på grund av FB-96. De olika aktiviteter som utfördes inom ramen för Anhörigprojektet, medförde att kontakter togs med flera institutioner som fanns inom Halmstad kommun. Det är denna samverkan mellan Anhörigprojektet och några institutioner inom Halmstad kommun, såsom Arbetsförmedling och informationsavdelning, som sätts i fokus för denna utvärdering

1.3 Nyttan med att utvärdera samverkan

Det finns idag en allmänt utbredd känsla av att gamla föreställningar om hur stora organisationer fungerar och vad de förväntas klara av inte längre håller. Organisationsmodeller från igår anses överspelade. Dagens samhälle är alltför komplext för att gårdagens modeller ska kunna lösa alla de sammanflätade problem som uppstår. Samtidigt är det långt ifrån självklart hur de gamla modellerna ska ersättas (Czarniawska 1999).

Anhörigprojektet kan utgöra exempel på en modell där det "lilla" projektet i samverkan med, eller som komplettering till, den stora organisationen, antingen den utgörs av försvarsmakt, annan statlig myndighet eller kommunal verksamhet, visar sig ha kvaliteter att klara av det som den stora organisationen inte förmår. På det sättet skulle vi kunna se det "lilla" projektet som alltmer nödvändigt komplement för att de stora organisationerna ska klara sina uppgifter i ett alltmer komplext samhälle.

Kommuner t ex behöver göra sig attraktiva för företagsetableringar och inflyttning av kvalificerad arbetskraft. Hur ska det gå till när "den byråkratiska apparaten" samtidigt försvårar smidiga skräddarsydda lösningar? Statliga institutioner, som t ex arbetsförmedlingar har ett regelverk som stundtals försvårar rörligheten och flexibiliteten, när olika typer av företag, förvaltningar och andra organisationer behöver locka arbetskraft till sig.

Försvarmakten står idag inför sin största nedskärning hittills. Hur ska försvaret, samtidigt som det krymper, motivera de som ska bygga en förminskad ny försvarsorganisation? Försvarmaktens normala organisation saknar möjligheter att tillgodose officerarnas "hela" situation med familj och socialt liv. Samtidigt vet vi genom beteendevetenskaplig forskning att "helheten" påverkar motivationen för arbetsinsatserna. Av Anhörigprojektets sätt att samverka och komplettera de stora organisationerna, skulle nytta och lärdom kunna dras, som kan komma till användning för framtida satsningar, antingen de utförs av en kommun, Försvarmakten eller en annan statlig myndighet. Anhörigprojektets sätt att organisera sina aktiviteter och samverka med de stora organisationerna är ett utmärkt exempel på hur vi skulle kunna komplettera de gamla modellerna, som inte tycks räcka till för att lösa samhällets komplexa problem.

2. Utvärderingens genomförande

Samhällsvetenskaplig forskning hävdar att olika skeenden i tillvaron kan betraktas som exempel på delar i större mönster av händelser. Symboliskt skulle tillvaron kunna liknas vid en samling "kinesiska askar", där varje ask ryms inuti någon annan större ask.

Utvärderingens antagande om Anhörigprojektet har varit, att det kan ses som exempel på processer, vilka kompletterat befintliga system som inte räckt till för att hantera uppkomna förändringar, som går utanför det systemen är konstruerade att lösa. Det skulle innebära att Anhörigprojektet tagit vid där befintliga system slutat. Men projektet har troligen inte lämnat befintliga system bakom sig, utan fungerat genom att komplettera dessa. Anhörigprojektet skulle kunna ses som ett exempel på balansgång mellan att ta över de befintliga systemens funktioner och komplettera de befintliga funktionerna.

För att studera dessa processer av balansgång, ur ett återblicksperspektiv, har det krävts historisk information. Under de fem år som Anhörigprojektet pågick, 1993-1998, med sina olika uppdrag, har all dokumentation sparats. Upprop, brev, informationsbroschyrer, kallelser, kursplaner, deltagarlistor, kontaktpersoner osv finns samlade i pärmar. Det gör att vi genom dokumenten kan få direkt information. Däremot fick vi när utvärderingen genomfördes 1999 endast efterhandsinformation från de människor som var inblandade i Anhörigprojektet. Utvärderingen av Anhörigprojektet har därför fått karaktären av en historisk återblick.

En del utvärderingar är upplagda så att forskaren följer en process medan den pågår och dokumenterar den, samtidigt som forskaren ger tillfällen för reflexion, för att ge stöd, råd och inspiration. Den typen av utvärdering brukar benämnas formativ. Denna utvärdering är inte formativ och processerna har inte kunnat påverkas under Anhörigprojektets gång

Istället vill vi, med hjälp av denna rapport, i efterhand försöka förstå vad som pågått inom Anhörigprojektet, genom att ta del av olika typer av information. Med hjälp av den informationen har undertecknad försökt bilda sig en uppfattning om de ”kinesiska askarnas” samband. Hur kan Anhörigprojektet förstås som en ”modell” över en företeelse i tillvaron, i förhållande till andra ”modeller”? Denna utvärdering skulle därför kunna benämnas ”modellutvärdering”.

Konkret har ”modellutvärderingen”, inneburit studier av en rad dokument. Det är dokument som finns arkiverade på Garnisonen i Halmstad. Dessutom har en student på Högskolan i Halmstad gjort en rapport i form av ett examensarbete, över anhörigas uppfattningar om att vara medflyttande i en officersfamilj. Utöver dessa dokument, har Försvarsmaktens förslag till framtida struktur för försvaret studerats.

Intervjuer har genomförts, för att få beskrivningar över vad som hänt inom Anhörigprojektet. De som intervjuats har varit projektledaren för Anhörigprojektet - Ingegerd Borg, projektansvarig för arbetslivstjänsters aktiviteter inom arbetsförmedlingen i Halmstad - Marianne Malmberg, regementschefen för Halmstad Garnison - Arne Hedman och informationschefen inom Halmstad kommun - Anders Bengtsson. Dessutom har ett informationsmöte genomförts, där informationschefen i Halmstad Kommun, Anders Bengtsson, jämställdhetsexpert för Länsstyrelsen i Halmstad, Margit Mared, samt major Lars Lyborg vid Högkvarterets arbetsgivaravdelning deltagit utöver undertecknad och Ingegerd Borg. Vid det mötet beskrevs de olika enheternas aktiviteter i samband med att Anhörigprojektet bildades och utvecklades. De representerande enheterna på informationsmötet är intressenter till föreliggande utvärdering, eftersom de godkände innehållet i den offert som skrevs inför utvärderingen.

Anhörigprojektet samverkade med flera enheter inom kommunal och statlig verksamhet för att lösa arbetslivsfrågor, bostadsfrågor, barnomsorgsfrågor, studiefrågor osv, men alla enheter utvecklade inte speciellt utformade program riktade direkt till de anhöriga som berördes av Anhörigprojektet. Arbetsförmedlingen var den enhet som genomförde ett speciellt program riktat till medflyttande, för att bistå med lösningen av arbetslivsfrågor. Därför har den institutionen tillsammans med Försvarsmakten fått en framträdande roll i utvärderingen. Informationsavdelningen inom Halmstad kommun lät tillsammans med Försvarsmakten genomföra besöksresor för anhöriga, för att ge en uppfattning

om kommunens bostadsområden, barnomsorg, skola och arbetsliv. Dessa besöksresor har i rapporten hänförs till Anhörigprojektets aktiviteter och inte lyfts fram separat. Det betyder inte att resorna saknade betydelse utan tvärtom. Besöksresorna var välplanerade och uppskattade, enligt informationen som anhöriga gav till kommunens informationsavdelning.

3. Att förstå samverkan

Enligt B.Trägårdh (1997) är en allmän ekonomisk tumregel att den mest kostnadseffektiva formen av samverkan är att bygga in och rutinisera samarbetet genom någon form av standardisering. Först när två parter skall lösa icke standardiserbara uppgifter tillsammans blir det ur ekonomisk synvinkel aktuellt att förlita sig på **ömsesidig anpassning**. Den anpassningen kan vara av två slag. Antingen kan den betona en intressegemenskap som utgår ifrån kunskapsprocesser eller mentala och ömsesidiga processer, som förväntas leda till konsensus. Eller också kan den betona en intressekonflikt som utgår ifrån politiska processer, som förväntas leda till konflikt.

Utifrån ett **konsensusperspektiv** blir det naturligt att betrakta samverkan som en mental och ömsesidig process. Då betonas två parter sätt att komplettera varandra. Den ena bidrar med något som den andra saknar. Det kan ur en konsensus-samverkan uppstå konkurrenskraftiga paketlösningar. De ingående parterna har gemensamma intressen och problemen löses efter hand i något som kan liknas vid sekvenser eller faser. Samverkan blir något som växer fram i en relativt konfliktfri lärandeprocess, där det gäller att söka och pröva olika former för att integrera de enskilda delarna till en helhet.

Utifrån ett **konfliktperspektiv** betonas olikheterna hos de samverkande parterna. Skälet att samverka med andra parter är att dessa kan bidra till lösningar på väsentliga problem, som man skulle vilja men inte kan hantera på egen hand. Antingen kan redan från början motstridiga intressen dominera eller så kan de uppenbaras eller utvecklas efter hand. Samverkan blir då en politisk process. Samverkan ställer stora krav på konfliktshantering vilket kräver social interaktion mellan parterna, där det efterhand utvecklas ett ömsesidigt förtroende för att lära sig hantera intressekonflikterna på ett konstruktivt sätt.

Forskare som betonat de mentala och ömsesidiga processerna, har i allmänhet betraktat samverkande parter som fungerande helheter, medan forskare, som betonat de politiska processerna betraktat parterna som koalitioner av individer och grupper med särintressen.

3. 1. Att förstå samverkan med hjälp av metaforer

I en studie om samverkan måste man ställa sig frågan vad det är man ska försöka förstå när man intresserar sig för samverkan antingen ur konsensus- eller konfliktperspektiv.

Organisationer är många saker på en och samma gång. De är komplexa, mångfasetterade och paradoxala. För att förstå och beskriva en organisation och allt som händer och sker där kan man ta bildspråket till hjälp. Man försöker omskriva något, som är svårt att finna ord för med hjälp av en bild, en metafor. Användningen av metaforer är enligt G. Morgan (1997), något som genomsyrar hela vår världsbild och livssyn. Forskningen har inom flera olika områden visat att metaforer utövar ett stort inflytande på hur vi tänker och hur vi till vardags uttrycker oss. Vi använder oss av metaforer när vi försöker förstå en viss erfarenhet i termer av en annan erfarenhet. Med metaforeernas hjälp kan vi förstå samverkan.

De metaforer med vars hjälp vi uppfattar och ”läser” situationer styr också våra handlingar. Med metaforeernas hjälp kan vi uppmuntras att tänka och agera på ett förnyat sätt, eftersom vår horisont kan vidgas och nya möjligheter kan skapas. De kunskaper som en metafor rymmer kan bidra till en bättre och djupare förståelse av de situationer som vi försöker hantera. Om vi betraktar en och samma situation ur olika synvinklar, fördjupas vår förståelse och vi kan få idéer som vi kanske inte tänkt på tidigare. Den komplexitetsgrad som ett samverkansprojekt kan hantera är avhängigt ”bredden” av insikter som kan uppämnas. En enda organisations insikter kan i en komplex värld vara för ensidiga för att på ett tillfredsställande sätt klara att hantera komplexa situationer.

4. Organisationsmetaforer

Nedan följer en mer utförlig presentation av tre metaforer, valda för att de enligt Morgan (1997) är flitigt använda för att förstå organisationer och de insikter som råder där.

4.1 Den lärande organisationen

Vad som utmärker den lärande organisationen är att den kan förstås som ett system där helheten återfinns i varje del av systemet. Detsamma kan sägas för att förklara hologrammets innebörd eller den **holografiska principen**. Denna princip återfinns i t ex människans eget DNA-system, där ritningen till hela människan finns i varje liten cell.

Fördelen med en organisation som fungerar holografiskt är att de olika delarna kan ersätta varandra om någon av dem faller ifrån. Denna regenerativa förmåga gör organisationen rustad för att klara oväntade destruktiva inslag i vardagen. Eftersom förståelsen för helheten återfinns överallt kan varje enhet träda till och vara effektiv utan längre tids upplärning eller förberedelser. Ledarens roll blir arkitektens, som förser systemet med ritningen. Ett sätt att sprida ritningen till varje del är att använda **nätverket**, antingen det elektroniska eller det mänskliga. Enligt den holografiska principen får alla tillgång till mesta möjliga information.

Ett annat sätt att sprida ritningen till varje del är att låta delen få förbli liten till storlek eller till antal människor som ingår. Det uppstår ett kluster av små delar/organisationer som i sin tur bildar en **diversifierad verksamhet**, där respektive del utvecklas som en integrerad helhet. När en del uppnår en viss storlek ”avknoppas” en bit av den för att bilda en ny enhet. På det sättet hålls småskaligheten vid liv utifrån en holistisk princip. Hela organisationens kultur, karaktär och färdigheter byggs med hjälp av informationsteknologin in i den nya enheten, för att bibehålla helhetens särprägel.

Ytterligare ett sätt att bygga in helheten eller ritningen i delarna är att använda arbetsuppgifternas utformning. I *traditionell* utformning brukar arbetsprocessen fragmentiseras till snävt definierade och mycket specialiserade arbetsuppgifter, som kopplas samman genom någon form av samordning. Helheten blir summan av de delar som utformas på detta vis. Det *holografiska synsättet* på utformningen av arbetsuppgifter går i precis motsatt riktning. Den grundläggande enheten vid utformningen utgörs av ett arbetslag eller team, som ansvarar för en komplett process. Inom teamet är rollerna och uppgifterna av bred karaktär, vilket gör att människorna

är utbytbara mot varandra, vilket i sin tur gör att teamet kan fungera på ett flexibelt sätt.

Ett annat utmärkande drag hos den lärande organisationen är behovet av **parallella processer**. Olika grupper med varierande erfarenheter försöker lösa ett och samma problem. Fördelen är att det kan komma fram lösningar utifrån flera olika utgångspunkter. Problematiken får en flerfaldig belysning och därmed finns utrymme för innovation och utveckling.

Ur holistisk synvinkel kan parallella processer ses som en förutsättning för att flexibla system ska kunna utvecklas, system som kan lösa hastigt uppkomna, ej på förhand planerade problem. I sådana system besitter var och en kunskaper och färdigheter som inte enbart är förknippade med de ursprungliga arbetsuppgifterna, utan alla i systemet ingående människor är förberedda för att kunna gripa in varhelst det uppstår behov. Med andra ord skulle vi kunna hävda att system med parallella processer innehåller både specialist- och generalistfunktioner i lagom avvägda "doser."

Den lärande organisationen utmärks också av att kunna leverera **"skräddarsydda" lösningar** på uppkomna problem. Mångfalden tillsammans med den holografiska principen underlättar skapandet av unika lösningar. För att inte kväva möjligheten till unika lösningar och holografisk utbytbart måste det **byråkratiska regelverket** begränsas. Ledstjärnan för att den lärande organisationen skall fungera är ständig beredskap eller flexibilitet för lärande.

I ett flexibelt system finns en tillit till de ingående deltagarna, att de tar initiativ och utifrån sin kompetens utformar lösningar. Ledarskapets betydelse blir nedtonat och istället överflyttat till deltagarna. Ledarskapet kan ses som en stödform eller inspirationskälla utan befogenhet att planera i förväg.

4.2 Den anpassade organisationen

Organisationer uppfattade som anpassade system utmärks av likheten med biologiska varelser. Effektiviteten anses påverkad av den formella strukturen, där olika organ har sina speciella funktioner, likaväl som av människors behovsnatur. Individer och grupper i arbetslivet anses enligt motivationsteorierna fungera mest effektivt om deras **behov** kan tillgodoses. Den mest använda teorin - formulerad av Abraham Maslow - bygger på insikten om att människors behov utvecklas i en stigande ordning. Ett behov kan inte utvecklas med mindre än att behov av en "lägre ordning" blir tillgodosett först. Människans behov av självförverkligande skulle utgöra den yttersta drivkraften för behovstillfredsställelse förutsatt att "lägre" behov som t ex social trygghet har tillfredsställts. Berikande och motiverande arbeten, som tillgodoser så många individuella behov som möjligt anses ge effektivitet i organisationer.

Sociotekniska system, som är ett exempel på anpassade system, utgår ifrån att det finns ett ömsesidigt beroende mellan tekniska funktionen och mänskliga behov. Effektiviteten i de sociotekniska systemen ligger i att försöka hitta ett sätt som förenar människans behovstillfredsställelse med de tekniska funktionerna. Genom att lägga för stor vikt vid utformningen av de tekniska systemen på bekostnad av de mänskliga, mobiliseras alltför mycket socialt motstånd som undergräver effektiviteten.

När vi blir medvetna om att det finns behov som måste tillgodoses, inser vi att organisationer är beroende av en förmåga till samspel med en vidare **omgivning** för sin överlevnad. Ett snävare perspektiv räcker inte för att utveckla en sådan förmåga. Effektiva organisationer är därför **öppna** gentemot sin omgivning och skapar anpassade relationer med omgivningen för att överleva. Det uppstår inter- och intraorganisatoriska relationer beroende på omgivningen. Det sociotekniska synsättet handlar då inte enbart om relationer mellan de tekniska och sociala systemen, utan rymmer även strategiska, ledningsmässiga och miljömässiga systemrelationer. Allting anses bli beroende av allting annat för att balans ska uppstå i systemen.

Anpassade organisationer är öppna system som behöver tillgodose organisatoriska och individuella behov för att kunna anpassa sig efter förändringar i omgivningen. Ledningens uppgift blir då att vara inriktad på att uppnå en god passform eller anpassning för att utveckla effektivitet i systemet. En passform passar inte i alla sammanhang utan möjligheten för den anpassade organisationen är att anpassa sig efter omständigheterna. Viktiga frågor för ledningen att ta ställning till blir hur **strukturen** ska formas för att ge god anpassning. Andra centrala frågor är vilka **strategier** som ska användas för att hitta god passform. En ständigt återkommande fråga i anpassade system är vilken omvärld som anpassningen ska relateras till. **Omvärldsanalyser** blir därför viktiga för anpassade organisationen. I en öppen organisation blir ledarens uppgift att ansvara för omvärldsbevakningen så att systemet anpassas för "rätt" uppgifter.

4.3 Den mekaniserade organisationen

Maskiner påverkar praktiskt taget varje del av vår vardag. De har dramatiskt ökat vår produktivitet och har format nästan alla aspekter av vårt liv. Många menar att den ökade mekaniseringen medfört att vi blivit herrar över naturen, andra menar att den ökade mekaniseringen gjort oss människor till främlingar för oss själva, vilket får räknas som priset för en ökad materiell välfärd. Det mekaniska sättet att tänka har format vår grundläggande uppfattning om vad en organisation är för något. Vi förväntar oss att den ska fungera på ett förutsägbart, effektivt, pålitligt och rutiniserat sätt dvs som en maskin.

Klassiska ingredienser i styrningen av mekaniserade organisationer är att anställda enbart ska få **order** från en överordnad. Dessutom ska **beslutsgången** från över- till underordnad gå uppifrån och ner i organisationen. Antalet individer som rapporterar till en överordnad får inte vara så många att detta skapar samordnings- och kommunikationsproblem. Stabspersonalen kan tillhandahålla viktig rådgivande information, men får inte lägga sig i linjens beslutsordning. Ledningen ska uppmuntra **specialisering** i syfte att organisationens mål ska uppnås på ett effektivt sätt. Stor vikt ska fästas vid att ge order och kräva lydnad eller disciplin och lämplig balans måste finnas mellan makt och ansvar.

Underordning av individuella intressen i förhållande till allmänna är nödvändig för att systemen ska bestå. Rättvisa ska grundas på regler och på rättvis belöning. Kåranda avses underlätta harmonin och därmed stärka organisationen. **Planering** ska skiljas från utförande och planering ska åtföljas av **kontroll**. I ett slutet system, som till exempel den mekaniserade organisationen, blir ledarens uppgift att bevaka den hierarkiska planerade ordningen så att hög inre effektivitet och rationalitet bibehålls.

5. Aktiviteter

Anhörigprojektet fullföljde i samverkan med kommunala och statliga myndigheter ett antal uppdrag i samband med att Lv6 flyttade till Halmstad och senare räddades kvar där. I fortsättningen kommer de aktiviteter som pågick inom Anhörigprojektet att beskrivas, samt vad Arbetsförmedlingen och Försvarsmakten utförde med anledning av Anhörigprojektet.

5.1 Aktiviteter inom Anhörigprojektet

Anhörigprojektet har haft tre olika inriktningar för sin verksamhet. Första inriktningen handlade om att underlätta anhörigas medflyttning, när Lv6 flyttade från Göteborg till Halmstad. Andra inriktningen handlade om att bilda opinion för att försöka bevara Lv6 kvar i Halmstad, när det var risk för en flyttning därifrån. Tredje inriktningen handlade om att underlätta för anhörigas medflyttning, när delar av förbanden i Ystad, Borås och Linköping flyttade till Lv6 i Halmstad, när det visade sig att Lv6 skulle ligga kvar i Halmstad.

5.1.1. Första inriktningen inom Anhörigprojektet

Första inriktningen, som handlade om att underlätta anhörigas medflyttning till Halmstad, hade som mål att så många som möjligt av officersfamiljerna skulle välja flyttning framför pendling. Vad projektledaren för Anhörigprojektet (Ingegerd Borg) började med, var att ta kontakt med berörda kvinnor – för de medflyttande var enbart kvinnor, med undantag av en man. Hon gjorde en inventering bland de medflyttande, för att få reda på intresset för att flytta, vilket område familjen ville flytta till, om det var aktuellt med barnomsorg, vilket yrkesområde man önskade information om och vilka fritidsintressen familjen hade. Inventeringen sammanställdes och en ”marknadsföring” av kvinnorna genomfördes i form av en folder med titeln ”Kvinnlig kompetens på väg”. Länsarbetsnämnden och arbetsförmedlingen skulle bli medvetna om de medflyttande och deras olika preferenser och intressen vad gällde yrkesval. Ingegerd Borg, som projektledare, läste platsjournalerna från arbetsförmedlingen och skickade lämpligt urval till berörda medflyttare. Barn- och ungdomsförvaltningen fick information om vilka bostadsval familjerna ville göra och vilket behov av barnomsorg och skola som fanns. Bostadsförmedlingen och de privata bostadsbolagen kontaktades för att hjälp skulle ges om att finna bostad på den ort familjerna föredrog att bo på.

För att skapa social trivsel ordnade Ingegerd Borg ”tjejmöten” för att de medflyttande kvinnorna skulle lära känna varandra men också få inblick i fritidsutbudet inom kommunen.

I rapporten *"Att medflytta. Några kvinnors erfarenheter av att flytta på grund av makes/sambos arbete"*. (C-uppsats inom Högskolan i Halmstad av My Jacobsson 1997) redovisas hur de medflyttande resonerade i de olika stadierna av flyttningsprocessen. Första tanken hos de flesta medflyttande var att aldrig flytta till Halmstad. Inom familjerna startade en diskussion om hur maken/makan istället för flyttning kunde byta yrke, för att familjen skulle kunna bo kvar på sin ort. Halmstad tedde sig inte lockande som bostadsort, eftersom det var en liten stad i förhållande till Göteborg, som familjerna redan bodde i.

Efter att Försvarmakten tillsammans med informationsavdelningen inom Halmstad kommun ordnat besöksresor till Halmstad, där besök i olika typer av bostadsområden gjordes, förändrades den negativa inställningen till flyttning i positiv riktning. Under besöksresorna fick familjerna kontakt med varandra och kvinnorna insåg att de inte var ensamma om sin vanda över att byta bostadsort. De hade en fungerande tillvaro i Göteborg och kände viss oro inför det okända som en flyttning innebär. Flertalet barnfamiljer hade minderåriga barn som var ganska ovetande om vad en flyttning skulle innebära. Men i familjer med större barn fanns hinder att övervinna. Barnen var överlag negativt inställda till en flyttning, som för dem skulle innebära att byta både skola och kompisgäng. Det som vände utveckling åt ett mer positivt håll var att barnen fick besöka olika typer av idrottsklubbar och fritidsaktiviteter för att kunna konstatera att utbudet var ganska stort i Halmstad.

Vilka faktorer som avgjorde flyttning till Halmstad varierade med familjens livssituation enligt Jacobssons rapport. Barnfamiljerna värnade om familjens ekonomiska trygghet. Vid en flyttning skulle maken/makan ha en fortsatt fast anställning med fast lön, vilket inte skulle vara fallet om familjen valde att bo kvar i Göteborg och maken/makan säga upp sin militära anställning. De medflyttandes yrkestillhörighet spelade också roll för beslutet, om flyttning. Medflyttare med yrken som hade god efterfrågan, såg ingen fara i att bryta upp från en ort och försöka etablera sig yrkesmässigt på en annan ort.

Tiden närmast efter flyttningen var turbulent för många familjer. Svårigheterna att hitta affärer på den nya orten, svårigheter för barnen att knyta nya kontakter och svårigheter för familjerna att knyta nya sociala kontakter, gjorde att det uppstod en ambivalent känsla hos många, gentemot beslutet som tagits om att flytta. Först efter ett år började de flesta familjer hitta formerna för de sociala kontakterna och känslan av trivsel började infinna sig. Två år efter flyttningen ägt rum, menade de flesta kvinnorna att flyttningen varit ett bra val framför andra alternativa val.

Under denna turbulenta tid visade det sig att Halmstadkontoret, med ständig beredskap att lyssna och ge goda råd, var till ovärderlig hjälp för många. Ingegerd Borgs förmåga att uppmuntra och ingjuta mod hos de som hörde av sig är omvittnad

enligt Jacobssons rapport. För att måna om den sociala tryggheten och känslan av att vara välinformerad lät Halmstadkontoret skicka ut ett informationsblad regelbundet, där information om all verksamhet inom Anhörigprojektet gavs.

För att uppmuntra de sociala aktiviteterna erbjöd Halmstadkontoret datakurser för anhöriga, anhörigträffar med varierade teman (försvarsinformation, stresshantering, modeuppvisning, make-up-kurser, golfintroduktion, gympa). Familjeträffar ordnades med teman som dans, ridning, motion, julgodistillverkning och pubbesök.

Under 1994 och 1995 förberedde Anhörigprojektet att öppna ett föräldrakooperativt daghem med arbetsnamnet ”Skogskanten”. När alla förberedelser var klara blev det investeringsstopp inom Försvarsmakten, vilket fick till följd att det föräldrakooperativa daghemmet aldrig blev förverkligat.

5.1.2. Andra inriktningen inom Anhörigprojektet

Andra inriktningen handlade om att bevara Lv 6 i Halmstad, när det uppstod risk för en ny flyttning. Halmstadkontoret var tänkt att avvecklas i juni 1996 efter fullföljt uppdrag. Men utvecklingen inom Försvarsmakten visade sig gå mot ytterligare neddragningar enligt försvarsbeslut 1996. Lv 6 var i farozonen för att behöva flytta igen. Halmstadkontoret, som under denna period blev en del av Personalutvecklingsgruppen vid Halmstad garnison kom därför att arbeta med opinionsbildning för att bevara Lv6 i Halmstad. Försvarsdepartementet uppvaktades av en grupp utvalda representanter för officersfamiljerna.

Det faktum att många officersfamiljer efter förra försvarsbeslutet valde att flytta till Halmstad med gott resultat, användes som argument gentemot försvarsministern. Följande citat från det upprop som skrevs av officersfamiljernas representanter till ansvariga för försvarsbesluten får utgöra illustration till vilka argument som användes för att försöka bevara Lv 6 i Halmstad

”Förtroendet för Försvarsmakten, efter ÖB:s förslag om flyttning av Lv 6 från Halmstad, har minskat betydligt. Hur skall officerare kunna förmå sina familjer att flytta igen inom 1 – 2 år efter flytten från Göteborg. Vilka signaler ger detta till regementen, som nu berörs av ÖB:s förslag, när efter en på alla punkter lyckad omstrukturering för Lv 6 premieras med att föreslås till nedläggning efter 20 månader? Det är inte mänskligt att föreslå att familjerna skall flytta ännu en gång. De har ju knappt hunnit rota sig. Det har kommit många och starka reaktioner från barnen. Det är uppriktigt och ärligt menat när familjerna säger att gränsen är nådd.

Vi hoppas verkligen att verksamheten vid Lv 6 inom Halmstad Armégarnison kommer att fortsätta så att det sociala mönstret inte skall brytas igen”.

Försvarsministerns – Thage G Peterson – svar innehöll följande: ” *Inom Försvarsdepartementet är vi just nu mitt uppe i det hektiska slutskedet med att i en försvarsbeslutsproposition lämna förslag till riksdagen om den fortsatta inriktningen av totalförsvaret. Det vore därför fel av mig om jag nu uttalade mig i sakfrågan. Hur det än blir i fråga om organisationen framledes vill jag emellertid uttala min stora respekt för det sätt som Ingegerd Borg har arbetat för de flyttande familjernas bästa.”.*

Den kraft som låg bakom uppvaktningen av försvarsdepartementet kom från ”Kvinnogruppen” inom Anhörigprojektet. Gruppen bildades på initiativ av projektledaren för Halmstadkontoret – Ingegerd Borg. Gruppen bestod av fem kvinnor som skulle representera officersfamiljerna. Gruppens strategi var att visa att Lv 6 situation var unik. Förbandet kunde inte, inför det kommande försvarsbeslutet, jämföras med övriga nedläggningshotade förband menade kvinnorna. Samtliga mål med bildandet av en garnison i Halmstad hade uppnåtts. Den uppgift kvinnogruppen tog sig an var att ge officersfamiljerna i Halmstad ett ansikte. Det skulle göras på ett personligt och "kvinnligt" sätt enligt gruppen. Huvudpersonen som skulle bli föremål för gruppens ansträngningar var försvarsministern.

Argumenten, som kvinnogruppen använde, var tre till antalet. Det första handlade om långsiktigheten. När Lv 6 flyttade till Halmstad hade försvarsledningen sagt att garnisonstanken var en framtidssatsning med långsiktigt perspektiv. Det skulle innebära ett allvarligt svek att ändra på detta. Det andra argumentet handlade om familjernas uppföringar. Familjer sålde sina hus i Göteborg. För många blev det en förlustaffär. Kvinnor sa upp fasta anställningar och barn bytte skolort och kamratgäng. Det tredje argumentet handlade om förtroende. Förtroendet för Försvarsmakten som arbetsgivare hade sjunkit, men nu riktades hoppet till politikerna som ansvarskännande och folkvalda representanter. Försvarsministern skulle ges möjligheten att framstå som den som tog sitt ansvar och förstod att återupprätta förtroendet igen.

Ytterligare ett argument, vid uppvaktningen av försvarsministern, var frågan om vilken sorts officerare Sverige skulle ha i framtiden? Valde Sverige officerare med familj, så borde det ges förutsättningar att låta familjelivet bli möjligt. Att rycka upp familjer med jämna mellanrum, för att byta bostadsort var ingen gynnsam familjepolitik. Samtliga argument handlade om att försvarsministern borde visa mänskligt hänsynstagande och god moral.

Försvarsministern uppvaktades dessutom av barnen i officersfamiljerna. Linda, 13 år, berättade om hur hon upplevde flytten till Halmstad. Hon hade fått en häst för att underlätta inflyttningen till Halmstad. Nu när Lv 6 kanske skulle flytta igen var hon orolig både för sin pappa, som var deppig jämt och för sin häst, som hon kanske måste sälja.

Försvarsministerns svar till barnen var följande: *"Tack för Era innehållsrika brev, som jag läst mycket noga. Det är väldigt fint av Er att skriva brev till mig. Jag förstår den oro och bitterhet som Ni känner, när framtiden för Era pappors arbetsplats nu diskuteras. Än en gång. Tack för att ni hörde av Er!"*

På begäran från Halmstadkontoret, hälsade försvarsministern Halmstadkontorets projektledare välkommen att besöka honom, tillsammans med några representanter för officersfamiljerna. Han hänvisade till att sista ordet inte var sagt angående nedläggning ännu. I massmedia beskrevs besöket som att Thage G Peterson öppnar dörrarna för de berörda som får möjlighet att plädera för det egna regementet.

Andra aktörer i Halmstad som tex kommunpolitiker och länsstyrelserepresentanter genomförde uppvaktningar av politiker i regerings- och riksdagsställning. Det som skilde dessa uppvaktningar från Anhörigprojektets, var användningen av ekonomiska argument som handlade om resursslöseriet i att först bygga upp en fungerande garnison och sedan lägga ner den.

5.1.3. Tredje inriktningen inom Anhörigprojektet

Tredje inriktningen handlade om att ta hand om konsekvenserna av att Lv6 bevarades i Halmstad. Besked kom i december 1996. Det blev istället förbanden i Ystad, Borås och Linköping som lades ner och de anställda där fick erbjudande om att flytta till Halmstad. Halmstadkontoret upprepade sitt framgångsrika koncept för dessa officersfamiljer, för att ge dem ett bra utgångsläge för att lättare välja att flytta till Halmstad och därefter ge dem en bra start och god social gemenskap, när de väl bosatt sig i Halmstad. Sammanlagt var det 150 officerare som fick ny placering från första juli 1997, vid något av regementena i Halmstad. 52 av dem valde att flytta till Halmstad under 1997. Antalet medflyttande var 44 stycken och antalet barn upp till 18 år var 40 stycken.

Under hösten 1998, efter att Anhörigprojektet upphört, bildades ett nätverk, som då bestod av 120 medflyttande kvinnor. Nätverket drevs och drivs fortfarande 1999 av en nätverkskommitté bestående av 12 kvinnor. Nätverket ger ut en välkomstfolder, som informerar alla nyinflyttade officersfamiljer om den verksamhet som finns i Halmstad.

5.2 Arbetsförmedlingen

Länsarbetsnämnden i Hallands län ansvarar för samordning, styrning och uppföljning av arbetsförmedlingens, arbetsmarknadsinstitutets och arbetslivstjänsters verksamheter i länet. Inom arbetslivstjänster väst, där Halmstad ingår, genomförs kundanpassade konsulttjänster för företag. Arbetslivstjänster arbetar på individ- grupp- och organisationsnivå i syfte att stärka såväl de anställdas kompetens som företagets konkurrenskraft. Den verksamheten är intäktsfinansierad.

När Anhörigprojektet var i sin första fas, när officersfamiljerna flyttade från Göteborg till Halmstad, anlätades arbetsförmedlingens tjänster genom att platsjournalerna bevakades för olika typer av lediga jobb. Projektledaren för Anhörigprojektet vidarebefordrade information om lediga jobb till den eller de medflyttare det berörde, utifrån en tidigare gjord inventering.

Vid tredje fasen, när officersfamiljer från Ystad, Borås och Linköping kunde välja att flytta till Halmstad, kontaktades Länsarbetsnämnden. Det visade sig att det fanns svårigheter för medflyttarna att få hjälp av Länsarbetsnämnden. Problemet var att de inte var inskrivna hos arbetsförmedlingen i Hallands län, eftersom de inte bodde på orten och inte var arbetslösa inom länet. Ett ”Moment 22” uppstod som innebar att så länge en arbetssökande bodde i annat län än Hallands, så fick vederbörande vända sig till sin hemorts arbetsförmedling, för att få del av arbetsmarknadspolitiska medel. Men det var inte hemorten som var intressant för den som stod inför ett beslut att flytta till Halmstad. Det ”normala” hade varit att vänta med kontakten med arbetsförmedlingen tills vederbörande redan flyttat till orten.

Inför detta ”Moment 22” tog arbetsförmedlingen i Halmstad, med hjälp av en framsynt chef, ett otraditionellt beslut. De ca 35 potentiella medflyttarna blev definierade som en grupp med särskilda behov. Arbetsförmedling och Anhörigprojektets projektledare anlätade arbetslivstjänster för att tillsammans med dem utveckla en paketslösning för gruppen. I paketet som arbetsförmedling och arbetslivstjänster tillsammans arbetade fram, ingick information, jobbsökaraktiviteter personlighetstest, yrkesvägledning och branschvisa studiebesök. Under hela vårterminen 1998 pågick dessa aktiviteter. Första informationsträffen, som hade rubriken ”Vision - Verklighet - Vägar Vidare, behandlades arbetslivet och arbetsmarknaden, arbetsförmedlingens service och vad det innebär att bryta upp. Innehållet i den första informationsträffen var anpassat för de medflyttande som grupp. För att skaffa sig en uppfattning om vilka preferenser de medflyttande hade, gjordes enkäter för att ta reda på fakta. Individuella samtal erbjöds därefter, för att ge anpassad service. Det otraditionella med denna paketslösning var att arbetsförmedlingen hanterade situationen utifrån att de medflyttande ingick i en

familj, som skulle bosätta sig på orten. Enligt den traditionella lösningen blir annars varje arbetssökande behandlad utifrån sin egen individuella situation.

Enligt den statistik som arbetsförmedlingen gjorde efter sex månader, visade det sig att av de 35, som var potentiella medflyttare, hade 15 fullföljt arbetslivstjänsters program. Inom gruppen uppstod en sammanhållning på grund av identifikationen som medflyttare, vilket ökade motivationen att försöka lösa den individuella arbetslivssituationen. Motivationen gav gensvar i form av engagemang för gruppen. Resultatet efter sex månader, blev att 3 fick fast anställning, 3 fick långtidsvikariat och 3 fick timanställning, 1 gick till ALU-projekt, 1 till datortek och 1 påbörjade studier, 2 ställde sig som arbetssökande och 1 flyttade från orten. Enligt arbetsförmedlingens mening var det ett mycket bra resultat av sex månaders ansträngningar.

Enligt arbetsförmedlingens chef berodde det positiva utfallet på att gruppen utvecklade en känsla av tillhörighet, samtidigt som individen fick plats med sina individuella behov. Programmet var ”skraddarsytt” för gruppens behov, och den starka motivationen hos de medflyttande kvinnorna, bidrog till att engagemanget ökade för gruppens resultat. Det uppstod ömsesidigt förtroende inom gruppen och mellan gruppen och arbetslivstjänsters och arbetsförmedlingens specialister. Enligt arbetsförmedlingens chef fanns det utrymme för det mänskliga, inom denna utvalda grupp, vilket förmodligen bidrog till det goda resultatet.

5.3 Försvarsmakten

Försvarsmakten i Sverige genomgår inför försvarsbeslut 2000 sin största förändring sedan Indelningsväsendet, enligt regementschefen på Halmstad Garnison. En förändring håller på att genomföras, från ett invasionsförsvar till ett anpassningsförsvar. Världsläget har inneburit att hotbilden förändrats, vilket gjort att Sverige tagit beslutet att anpassa sina försvarsresurser till internationell verksamhet i fredens tjänst. Konsekvensen blir att den insatsstyrka, vi dimensionerat för i ett invasionsförsvar, kommer att krympa. Varje nytt politiskt försvarsbeslut, som kommer vart fjärde år, signalerar krympning. Det försvarsbeslut, som kommer 2000, medför en helt ny organisation, utvecklad för anpassningsförsvar.

Problemet är att ett invasionsförsvar har krävt fler personer än ett anpassningsförsvar kommer att göra. 5000 officerare och 3000 civilanställda kommer att avvecklas. Det innebär en omställning som Försvarsmakten aldrig genomgått förr. Nyckelordet i den nya organisationen kommer att vara ”förändring”. Det nya anpassningsförsvaret innebär att dialogen med politiker kommer att förstärkas. Omvärldsbevakningen blir än mer väsentlig för att kunna bestämma vad försvarsmakten ska anpassas för och därmed vilka uppdrag som resurserna ska användas till. Det blir en anpassning till

världsläget, där Sverige bidrar med resurser på den internationella arenan, för att stärka freden. Dialogen med freds- och konfliktforskarna kommer att bli än mer viktig, för att selektera insatserna bland incidenterna i världen.

Inför det försvarsbeslut som tas år 2000, finns det tecken som tyder på att Lv 6 kommer att ligga kvar i Halmstad. Det medför att andra förband troligen kommer att överföras till Lv 6 i Halmstad och officerare erbjudas att flytta med.

Förra gången försvaret stod inför förändringar, som påverkade boendesituationen för officerare, upprättades Halmstadkontoret, för att härbärgera ett Anhörigprojekt. Om nyckelordet är ”förändring” i en ny försvarsorganisationen kanske någon form av Halmstadkontor behövs igen, som ett led i att bistå i hanteringen av förändringar, inför nästa försvarsbeslut.

6. Aktiviteter inom Anhörigprojektet, arbetsförmedlingen och Försvarsmakten metaforiskt uppfattade som organisationer

6.1. Aktiviteter inom Anhörigprojektet metaforiskt uppfattade som en lärande organisation

Den organisationsmetafor som tycks passa bäst för att förstå Anhörigprojektet är den lärande organisationen. Det går att finna exempel på holografisk princip, på nätverkssakapande, på parallella processer, på skräddarsydda lösningar och på avsaknad av byråkrati i Anhörigprojektet.

Den holografiska principen, innebärande att helheten återfinns i varje liten del, går att finna i Anhörigprojektet. I projektet har projektledaren – Ingegerd Borg varit arkitekten bakom ”ritningen”. Mottot eller ”ritningen” för Anhörigprojektet har varit att få familjer att välja att flytta till Halmstad och därefter få en bra start och god social gemenskap på orten. Hon har som arkitekten bakom ritningen haft helheten klar för sig och kunnat låta den genomsyra varje aktivitet som genomförts. Eftersom hon själv har format sin projektledarroll, har hon kunnat matcha problem med åtgärder, på ett sådant sätt att helheten blivit tillgodosedd.

Sättet på vilket projektledaren spridit helhetsprincipen inom projektet, har varit genom det sociala nätverkets aktiviteter. I utförandet av nätverksaktiviteterna har förtroendefulla relationer utvecklats som bidragit till att mottots eller ritningens innebörd har kunnat spridas. Alla har fått tillgång till alla aktiviteter, genom att information om dem spridits regelbundet i ett informationsblad. Projektledaren har fungerat som mäklare av kontakter inom nätverket. Två med liknande situation har fått kontakt med varandra, för att kunna utveckla ömsesidigt utbyte och på det sättet bidra till lösningen av varandras problem. En småskalig problemlösning har använts inom det befintliga nätverket.

Projektledaren har i sin roll som ”arkitekten bakom riktningen”, skapat och upprätthållit helheten inom nätverket och därigenom utvecklat och ansvarat för en komplett process. Utan snävt definierade ansvarsområden har projektledaren utfört sina uppdrag utifrån vad situationen kräver och därigenom åstadkommit flexibla lösningar. Allt eftersom utvecklingen fortskridit har hon lärt sig hur situationen bäst kunnat hanteras för att åstadkomma effektivitet.

Särskilt under andra fasen, när Lv 6 i Halmstad var nedläggningshotat, togs resurserna tillvara inom Anhörigprojektet på ett sådant sätt att det bidrog till att eliminera hoten. Det fanns ingen på förhand uppgjord plan över hur strategin inom Anhörigprojektet skulle utvecklas för att bevara Lv 6 i Halmstad. Strategin var att på ett flexibelt sätt

lösa problemen allteftersom de kom och för varje moment lära sig hur nästa steg skulle tas. Det blev en ”skräddarsydd” lösning, som inte hade använts tidigare, utan som utvecklades i stunden, för att passa en specifik situation. Ett byråkratiskt regelverk hade varit hindrande för den processen, då regelverk bygger på att det finns något förplanerat att anpassa till. Styrkan med Anhörigprojektet som lärande organisation, har varit att det klarat att hantera det oförutsedda.

6.2 Aktiviteter inom arbetsförmedlingen metaforiskt uppfattade som en anpassad organisation

Den organisationsmetafor som tycks passa bäst för att förstå Arbetsförmedlingen är den anpassade organisationen. Arbetsförmedlingen som ingår i en större organisation, med statligt uppdrag ska med olika medel anpassa arbetskraftens utbud till arbetsmarknadens behov.

Inom arbetsförmedlingen är det ett antal behov som ska tillgodoses på ett effektivt sätt. Viktigt är att forma en struktur och en strategi för att tillgodose behoven. Med hjälp av en omvärldsbevakning, som politikerna ansvarar för, omprövas strukturen och strategierna regelbundet, för att ge effektiv anpassning till behoven.

I kontakten med Anhörigprojektet frångick arbetsförmedlingen det förplanerade, eftersom det ”Moment 22” som uppstod (de potentiella medflyttarna var ännu inte inskrivna hos arbetsförmedlingen på orten och därför kunde de inte omfattas av Arbetsförmedlingens arbetsmarknadspolitiska åtgärdsmedel) försatte organisationen i en omöjlig situation. Resultatet blev att regelverket tolkades på ett otraditionellt sätt och en flexibilitet utvecklades, med en ”skräddarsydd” lösning på problemet. Utfallet av de åtgärder som vidtogs blev positiva, genom att många av de medflyttande fick någon form av anställning eller arbetsaktivitet.

Det som utmärker den anpassade organisationen är att framtiden har ”in-tecknats” genom att det förplanerade regelverket och därmed strukturen sätter gränser för vad som är möjligt att göra. I fallet med hanteringen av Anhörigprojektets behov hanterades regelverket på ett flexibelt sätt och en speciallösning kunde uppnås, med mycket goda resultat.

6.3 Aktiviteter inom Försvarsmakten metaforiskt uppfattade som en mekaniserad organisation

Den organisationsmetafor som passar bäst för att förstå Försvarsmakten är den mekaniserade organisationen. Den organisation som försvarsmakten varit dimensionerad för – anfallsförsvaret – har varit strukturerad på ett sätt som gjort planering och kontroll till nyckelaktiviteter. För att planeringen skulle fungera,

krävdes en tydlig beslutsgång, med arbetsuppgifter ordnade i en hierarkisk ordning, vilka fördelades enligt disciplinerad ordergivning. Stabspersonalen förväntades vara effektiva rådgivare till linjebefälet, utan att lägga sig i deras beslutsordning.

Hur den nya försvarsorganisationen med anpassningsförsvar kommer att utvecklas får framtiden utvisa. Idéer finns om att anpassningsförsvaret metaforiskt kommer att likna ett lärande system med balans mellan insats, kompetens och lärande, för att anpassa till ständigt återkommande förändringar. I så fall skulle vi kunna tänka oss att Anhörigprojektet kan utgöra en "mini-mini-variant" för en sinnebild över hur ett anpassningsförsvar kan utvecklas. Inte ens med fantasins hjälp går det att förplanera vad som kommer att hända inom ett anpassningsförsvar. Istället får det finnas en beredskap, för att hantera det oförutsedda. Jämför vi med Anhörigprojektet, som utvecklade excellens i att hantera det oförutsedda, ser vi att hotet om att flytta Lv 6 från Halmstad bl a kunde elimineras med hjälp av den excellensen.

7. Samverkan mellan olika metaforiskt beskrivna organisationer

Försvarsmakten i Sverige genomgår en omställning av så stor omfattning att det inte finns erfarenheter av något liknande. Det finns anledning att anta att de insikter som den metaforiskt uppfattade försvarsorganisationen har, inte längre räcker för att hantera alla de komplexa, mångfasetterade och paradoxala situationer, som kommer att uppstå i denna förändring. Flera andra organisationer behöver bidra med sina respektive insikter, för att avhjälpa det ensidiga ”seende” som alla enskilda organisationer har att brottas med.

Tillkomsten av Halmstadkontoret är med all sannolikhet ett resultat av den förståelsen. Försvaret behöver värna om sina officerare, inklusive deras familjer och deras engagemang, inför den omställning som pågår. De påfrestningar som en organisation i förändring utsätts för, behöver som motvikt, starka involverade medarbetare. Det kan annars uppstå för många tillfälliga lösningar, som ger upphov till funderingar om alternativa yrkesaktiviteter.

Lv6 var förutseende nog att inrätta ett Halmstadkontor, för att ”bredda sitt synfält” och därmed få en mer komplex hantering av frågor som hade att göra med en hel officersfamiljs flyttning och omställning. Inom ramen för en försvarsorganisation finns endast utrymme att hantera officeren själv. Hans eller hennes familj faller utanför ”synfältet”, vilket bidrar till att sårbarheten för försvarsorganisationen ökar, särskilt i tider av stora förändringar.

Förändringar pågår runt om i samhället, inte bara inom försvarsmakten. En anpassad organisation, som bygger på att kunna förutse framtida utveckling och anpassa till det förväntade, kan få problem vid stora förändringar. Förändringarna kan ta sig sådana riktningar och proportioner, att de inte ryms inom den omvärldsbevakning som görs regelbundet, för att förutse och förplanera. Den handlingsberedskap som utvecklas i anpassade organisationer är inte flexibel nog, att kunna hantera avsteg ifrån det förplanerade.

Arbetsförmedlingen, visade det sig, hade ett system som inte räckte till för att hantera potentiella medflyttare, eftersom de medflyttandes situation var sådan att den inte rymdes inom regelverket. Ett ”Moment 22” uppstod. I samråd med Anhörigprojektets projektledare och en initiativrik chef, kunde regelverket hanteras och en otraditionell lösning skapas.

Den funktion som en lärande organisation fyller, blir alltmer nödvändig, i ett föränderligt samhälle, där vidden av förändringarnas innehåll och riktning inte går att överblicka. Eftersom vårt västerländska samhälle är uppbyggt av anpassade och

mekaniserade organisationer som har förplanering och kontroll som utgångspunkt och förutsättning, blir den flexibla hanteringen av det oförutsedda, svårgenomförd. Det blir vid oförutsedda händelser alltför mycket som hamnar utanför "synfältet" och inte får en lösning.

Fördelen med de lärande organisationerna är att de ger utrymme för småskaliga lösningar, som är lätta att "skräddarsy" till unika individuella problem. Dessa organisationer kan genom sin flexibilitet hantera det oförutsedda, som ofta uppstår vid stora samhällsförändringar. De lärande organisationerna går bortom det byråkratiska regelverket och hittar genvägarna mellan det som är förplanerat.

I ett föränderligt samhälle behövs organisationer som upprätthåller stabiliteten och slår vakt om kontinuiteten, men dessa organisationer behöver kompletteras med lärande system, som är föränderliga och kan hantera det oförutsedda och det som faller utanför de traditionella organisationernas "synfält". Ju mer förändringar ett samhälle genomgår, desto fler lärande organisationer skulle behövas, för att komplettera de anpassade och mekaniserade organisationerna.

Anhörigprojektet, som ett exempel på lärande organisation, visade genom de positiva goda resultaten, att det var ett kvalificerat och effektivt komplement till de anpassade och mekaniserade organisationerna. Genom Anhörigprojektets försorg kunde både Försvarsmakten och Arbetsförmedlingen lösa en del av sina uppgifter, på ett mer "vidsträckt" sätt, än vad som hade varit möjligt annars. Tillgången till lärande organisationer, som komplement till de traditionella, kan bli avgörande för en organisations möjligheter att hantera sin situation på ett tillräckligt komplext sätt. Kostnaden för att upprätta lärande organisationer kan betala sig, i förhållande till vad det kan kosta att ha för många "osedda" problem, som inte löses inom ramen för de ordinära organisationerna.

8. Vad kan vi lära av Anhörigprojektet som ett samverkansprojekt?

I inledningen till denna rapport ställdes frågan varför det fanns en nytta med att utvärdera ett Anhörigprojekt. Svaret var att genom förståelsen av samverkan, kunde vi få erfarenheter som kunde underlätta för t ex en kommuns ansträngningar att göra sig attraktiv för kompetent arbetskraft, som behövs för en kommuns fortsatta expansion.

Att förstå samverkan ur ett metaforiskt perspektiv, som visar en organisations behov av "vidgat seende" för att råda bot mot sin "enögdhet", är inte bara nyttigt för att locka arbetskraft till en kommun. Att med hjälp av metaforer förstå samverkan mellan organisationer är till nytta för att lösa de problem ett föränderligt samhälle har att brottas med. För att nå effekten av "vidgat seende" inom ett samverkansprojekt, krävs att de samverkande parterna är olika varandra i metaforiskt avseende, dvs att de har insikter som inte liknar varandra, utan skiljer sig från varandra och därför kan komplettera varandra.

Med hänvisning till ovanstående utvärdering, kan vi konstatera att en lärande organisation, som kompletterar de traditionella organisationerna bidrar till att komplexa problem kan lösas på ett "vidgat" sätt. Komplexa samhällen har komplexa problem, som måste kunna hanteras på ett komplext sätt. Uppstår det obalans i hanteringen, kvarstår problemen i obearbetad form och dessa tenderar att förvärras, när volymen ökar.

Dilemmat, som gör att lärande organisationer har svårt att utvecklas, i den omfattning som skulle behövas, är att de är *olika* de traditionella organisationerna. De "stöts bort" av det byråkratiska regelverket, eftersom de inte passar i de mallar som de traditionella systemen utvecklat. Vad som då händer är att organisationer i sin "enögdhet", frånhänder sig möjligheten att få hjälp att klara hanteringen av det oförutsedda, som alltid kommer att finnas. Komplexa problem kommer att hanteras med en för låg grad av komplexitet, eftersom det "vidgade seendet" försummas.

Samhällsvetenskaplig forskning, enligt B.Trägårdh (1997), hävdar att samverkan i allför stor utsträckning, betraktas ur ett konfliktperspektiv. Starka intresseskillnader uppstår, på grund av olikheter i perspektiv och samverkan kräver insatser av konfliktantering för att nå ett resultat. Samverkan blir en politisk process, som genomsyras av starka spänningar och motsättningar. Det uppstår koalitioner av individer och grupper med särintressen, som i sämsta fall motverkar varandras syften.

Ur ett konsensusperspektiv kan samverkan betraktas som aktiviteter med varandra kompletterande processer, där den ena parten bidrar med något, som den andra saknar. Ur denna typ av samverkan kan det uppstå konkurrenskraftiga paketlösningar. Samverkan blir något som växer fram i en tämligen konfliktfri lärandeprocess, där det gäller att söka och pröva olika former, för att integrera de enskilda och olika delarna till en helhet.

Anhörigprojektet, som samverkansprojekt, visar kvaliteter, som påminner om konsensusperspektivets typ av samverkan. Låt det projektet bli en symbol för hur ett samverkansprojekt utifrån *olikheter* kan utvecklas och bli till nytta för en kommun som Halmstad, men även för samhället i övrigt!!

Litteraturreferenser

Försvarsmakten, Högkvarteret, 1999, *Förslag till framtida struktur för Försvarsmakten* Stockholm

Czarniawska Barbara, 1999, *Det var en gång en stad på vatten. Berättelser om organisering och organisering av berättelser i Stockholm*. SNS Förlag.

Jacobsson My, 1997, Examensarbete på Institutionen för Samhälls- och beteendevetenskap. *Att medflytta. Några kvinnors erfarenheter av att flytta på grund av makes/sambos arbete*. Högskolan Halmstad.

Borg Ingegerd, 1993-1998, *Dokument om Anhörigprojektets tre inriktningar*. Försvarsstaben Garnisonen i Halmstad.

Morgan, Gareth, 1997, *Images of Organization*, Sage Publications, Inc. USA

Trägårdh, Björn, 1997, *Samverkan och Samexistens. Om relationer mellan operativa chefer*. BAS Förlag, Göteborg

