



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Participatorisk kunskapsutveckling

”Fallet AU – System i Singapore”



Författare: Clinton Palomäki

Uppsats: Soc, 446, 41-80 p

Vårterminen 2001

Handledare: Mats Beronius

Förord

Denna uppsats är skriven som Magisteruppsats på Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet vårterminen 2001.

Jag vill tacka samtliga deltagare på AU- System för ett vänligt bemötande och för det intresse de visat min uppsats. Jag vill också tacka, f.d. regionchefen för AU - System i Asien, för den hjälp och de goda råd jag fått under arbetets gång. Ett särskilt tack vill jag ge till min handledare Mats Beronius vid Lunds Universitet, för ovärderliga synpunkter och reflektioner samt hans ständiga ifrågasättande.

Lund den 21 maj 2001

Clinton Palomäki

ABSTRACT

Titel: Participatorisk kunskapsutveckling

Ämne/Kurs: Sociologiska institutionen, Magisteruppsats 20 p

Författare: Clinton Palomäki

Handledare: Mats Beronius

Företag: AU- System i Singapore

Syfte: Det primära syftet med detta examensarbete har varit att:

- Tillämpa och beskriva metoden participatorisk kunskapsutveckling.
- Kunna utforska huruvida en demokratisk kunskapssyn kan implementeras eller ej.
- Kartlägga huruvida kulturella konflikter kan uppstå och hindra utvecklingsarbetet inom AU- System i Singapore.

Metod: Jag har främst använt mig av litteraturstudier, artiklar och en participatorisk kunskapsstudie, där dialogen har haft en central roll. Under uppsatsens inledning ägnade jag mig främst åt litteraturstudier, för att kunna finna lämpliga teorier och inhämta ytterligare bakgrundsinformation om metoden participatorisk forskning.

Slutsats: AU- System har för avsikt att skapa ännu bättre förutsättningar för att finna den bästa mixen att förena det svenska synsättet med det lokala singaporienska sättet att leda och styra företag. Själva den participatoriska metoden skulle kunnat ha haft större framgång, men p.g.a. den rådande situationen inom organisationen blev införandet av att skapa en sk *lokal teori* inte möjlig i detta skede. Ledningen har dock en ambition att implementera metoden längre fram.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1 Motiv för ämnesval	1
1.2 Problemformulering.....	1
1.3 Syfte.....	1
1.4 Avgränsningar.....	2
1.5 Målgrupp.....	2
1.6 Disposition.....	2
2. Metod.....	4
2.1 Övergripande metod.....	4
2.2 Sekundär & Primärdata.....	5
2.3 Kvalitativa metoder.....	5
2.4 Val av fall företag.....	6
2.5 Källkritik.....	6
2.6 Validitet & reliabilitet.....	7
3. Från taylorism till den globala IT- revolutionen.....	9
3.1 Strukturomvandlingsfasen.....	9
3.2 IT- historik.....	10
3.3 Den moderna organisationen.....	11
4. Företagspresentation.....	14
5. Lite fakta om Singapore.....	16
5.1 Historik.....	16
5.2 Det moderna Singapore.....	16
5.3 Befolkningssammansättning.....	17

6. Mångfald ur ett globalt perspektiv.....	19
7. Demokratisk kunskapssyn.....	20
7.1 Bakgrund.....	20
7.2 Definition.....	20
7.3 Arbetslag.....	21
7.4 Den psykosociala arbetsmiljön.....	23
7.5 Förändringsprocessen.....	23
8. Participatorisk kunskapsutveckling.....	26
8.1 Bakgrund.....	26
8.2 Participatorisk forskning idag.....	27
8.3 Gruppdialog.....	29
8.4 Dialogprocessen.....	30
8.5 Participatorisk forskning i realiteten.....	30
8.5.1 Bakgrund.....	31
8.5.2 Tillämpning.....	31
9. Analytisk reflektion.....	35
9.1 Organisation och kultur.....	35
10. Sammanfattning & Slutsatser.....	39
11. Källförteckning.....	41

1. INLEDNING

Inledningskapitlet består av fem delar. Jag inleder kapitlet med mitt motiv av ämnesval, problemformulering, syftet med uppsatsen, avgränsningar och slutligen målgrupp.

1.1 Motiv för ämnesval

Utbildningsnivån i dagens arbetsmarknad blir allt högre och då krävs det att även ledarskapet inom en organisation ständigt måste utveckla sig för att kunna matcha krävande medarbetare. Den moderna ekonomin grundar sig på immateriella värden i form av varumärken, förtroendekapital och humankapital. Framgången i den nya ekonomin kommer med stor sannolikhet regleras av förmågan att utvidga och bibehålla kompetens. (PM Kompetens. 2000:43) Det kommer även att vara viktigt att företag har ett öppet och demokratiskt synsätt för att kunna uppnå framgång.

Med denna bakgrund har jag valt att med hjälp av participatorisk forskning undersöka hur ett modernt svenskt konsultföretag inom mobilt Internet "AU- System" i Singapore ser på bl a den demokratiska kunskapssynen.

1.2 Problemformulering

1. Finns det en demokratisk kunskapssyn på en IT- baserad organisation som AU- System i Singapore?
2. Påverkar den kulturella aspekten, dvs mångfalden av nationaliteter i och kring företaget en sådan form av policy?
3. Går det att implementera en participatorisk forskningsmetod på ett svensk IT-företag i en icke västerländsk miljö?

Dessa frågor har jag ansett vara särskilt intressanta, dels för att IT- branschen har genomgått en explosiv utveckling med diverse organisations och förändringsprocesser, men även för den ökande globaliseringen, som kräver samarbete samt förståelse mellan olika nationaliteter och kulturer.

1.3 Syfte

Huvudsyftet med min uppsats är att ge läsaren en överblick och beskrivning av participatorisk kunskapsutveckling, men även att utforska huruvida en demokratisk

kunskapssyn kan implementeras eller ej, samt att undersöka om kulturella konflikter kan uppstå och hindra utvecklingsarbetet inom AU- System i Singapore.

1.4 Avgränsningar

När det gäller att analysera och beskriva den demokratiska kunskapssynen har jag valt att ge en generell definition, för att se om de teoretiska ansatserna kan sammankopplas till organisationens uppfattning och policy. Inom den kulturella dimensionen har jag främst valt att undersöka; om mångfalden av nationaliteter och olika kulturella intressen, har lett till missförstånd och konflikter som har bromsat utvecklingen och samarbetsförmågan inom företaget.

Arbetet har till största del varit knuten till kontoret i Singapore, p.g.a. det var där den initiala expansionen av AU- Systems verksamhet i Asien grundades.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig till AU- System i Singapore och andra företag som har intresse av att etablera sig i denna del av världen. Den riktar sig även till studenter som är intresserade av organisatoriska och demokratifrågor samt hur den kulturella aspekten påverkar arbetssituationen och utvecklingsmöjligheterna för ett företag i en mångkulturell region.

1.6 Disposition

I kapitel 1 beskrivs motiv för ämnesval, problemformulering, syftet med uppsatsen, avgränsningar och slutligen målgrupp.

I kapitel 2 beskrivs den övergripande metoden, som även behandlar sekundär & primärdata, kvalitativa metoder, val av fall företag, källkritik och validitet & reliabilitet.

I kapitel 3 beskrivs den historiska aspekten inom IT- branschen och redogör generellt den struktureringsfas arbetsmarknaden har genomgått fram till idag.

I kapitel 4 görs en företagspresentation som tar upp allmän information om AU-Systems verksamhetsområde.

I kapitel 5 beskrivs lite generell information om Singapore.

I kapitel 6 beskrivs mångfalden ur ett globalt perspektiv.

I kapitel 7 beskrivs den demokratiska kunskapssynen och vilka aspekter som kan anknytas till denna teori.

I kapitel 8 beskrivs den participatoriska kunskapsutvecklingen samt olika delmoment i metoden, dvs gruppdialogen och dialogprocessen och slutligen tillämpningen av metoden.

I kapitel 9 redogörs min analytiska reflektion av uppsatsen.

I kapitel 10 återfinns sammanfattning & slutsatser.

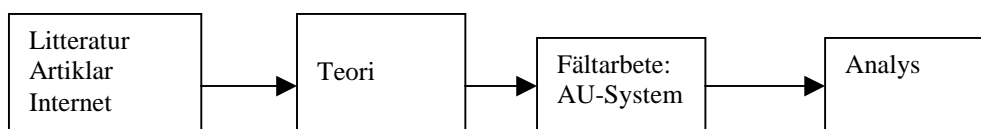
I kapitel 11 finner man källförteckningen.

2. Metod

Detta kapitel omfattas av den övergripande metoden, som behandlar sekundär & primärdata, kvalitativa metoder, val av fallföretag och källkritik. Avslutningsvis diskuteras validitets & reliabilitets aspekten.

2.1 Övergripande metod

Jag har företrädesvis använt mig av sekundär och primär data. Dessa har bidragit till att utveckla och bredda mina referensramar. Min arbetsgång under examensarbetet samt vilken typ av data jag använt kan beskrivas enligt nedanstående modell: *Metod modellen*.



Figur 1: Beskrivande modell av mitt arbetssätt (källa: egen konstruktion)

Jag bestämde mig för att använda metoden participatorisk kunskapsutveckling främst för att få en större inblick i om metoden lämpar sig att användas i en modern IT-organisation som har expanderat till Asien.

Jag utförde den empiriska undersökningen på AU- Systems kontor i Singapore. Det var dock ingen enkel process, orsakerna till detta kommer jag att gå närmare in på längre fram i uppsatsen. Dessutom finns det inte så mycket litteratur inom vare sig participatorisk forskning eller om teorin demokratisk kunskapssyn. Men tack vare en metodkurs som jag tidigare läst som bl a behandlade participatorisk forskning, fick jag den bakgrundsinformation som var relevant för att kunna genomföra denna uppsats.

2.2 Sekundär & Primärdata

Primär och sekundärdatan har utgjort grundstommen för olika delar av uppsatsen. Sekundärdatan plus metodkursen i ämnet participatorisk forskning har haft störst betydelse som bakgrundsinformation. Tillsammans med primärdatan har den även legat till grund för att kunna uppfylla uppsatsens syfte och fångat in problemformuleringen på ett adekvat sett. Jag har till största del använt mig av kurslitteratur, tidningsartiklar och Internet.

Inom den kvalitativa forskningen finns det en rad olika tillvägagångssätt. I mitt fall har jag valt den participatoriska metoden, som omfattas av en rad olika aspekter och inriktningar. Jag kommer att redogöra min inriktning och beskriva metoden närmare längre fram i uppsatsen. (se kapitel 3)

2.3 Kvalitativa metoder

I kvalitativa metoder ingår observationer, (samtalet) informationsintervjuer och projektiva tekniker. Halvorsen menar att fördelarna med observationsmetoder är dels att man har möjlighet att fånga upp de observerades totala livssituation och latent beteendemönster. Dels att forskaren själv är närvarande när händelserna äger rum och är på så sätt förstahandskälla. När man observerar är det viktigt enligt Halvorsen att man använder sina sinnen på ett mer disciplinerat och genomtänkt sätt än man brukar göra till vardags. Nackdelen med en del observationsmetoder är kontrolleffekten, som innebär att de specifika företeelser som forskaren studerar förändras p.g.a. själva forskningsprocessen. Människans sätt att agera kan influeras av att man vet att en observation äger rum. En annan nackdel med observation är effekten av det begränsande perspektivet. (Halvorsen, 1992:83-84)

Samtalet eller informationsintervju innebär att intervjuaren styr samtalet så lite som möjligt. Denna metod är särskilt användbar när en händelse redan har ägt rum som är av privat karaktär eller då forskaren av olika anledningar inte kan studera den inträffade situationen själv.

Informella intervjuer sker inte på ett standardiserat sätt, medan formella intervjuer är på förhand nedskrivna frågor. Fördelen med informell intervju är att personen som intervjuas är friare att uttrycka och fördjupa sina åsikter. Den personliga kontakten medför även att underlätta förståelsen och utreda missförstånd av både frågorna och svaren. Andra fördelar med intervju metoden är även att den

som blir intervjuad inte vet vilka frågor som kommer senare i intervjun och kan därför inte påverkas av frågor som kommer senare. Nackdelarna enligt Halvorsen med intervjuer är att: kostnaderna blir högre, intervjuarens attityd och arbetssätt kan påverka resultatet av undersökningen.

Den kvalitativa metoden vill ge förklaringar och en förståelse för att få grepp om definitioner som i mitt fall skulle bli kulturella konflikter.

Den participatoriska metoden kan tolkas som en kombination av dels observation, samtal, och till viss mån osystematisk intervju, med den skillnaden att det sker i en grupp på mellan 4-5 personer.

2.4 Val av fallföretag

Efter att jag beslutat val av ämnesområde reflekterade jag över vilken typ av företag som skulle vara intressant att undersöka. Att valet blev att utföra mitt empiriska arbete på AU- System i Singapore, beror inte bara på mitt intresse för IT -branschen, utan grundar sig även i att jag har besökt Singapore vid två tillfällen tidigare och blev fascinerad av denna unga nation. Det finns goda möjligheter för ett företag att etablera sig om man känner till hur landet styrs och vilka regelverk och kulturella aspekter man måste ta hänsyn till. Är man väl förbredd och har kunskap om hur landet fungerar kan man dra många fördelar som västerlänning och inte minst av de låga skatterna.

2.5 Källkritik

När man diskuterar begreppet källkritik brukar man tala om källornas äkthet, tidssamband, beroende och tendens som kriterier, vilka bör beaktas.

I min undersökning har jag inte kunnat se några problem med äkthet, eftersom jag har inte funnit någon tendens till att sekundärmaterialet har varit förfalskat eller att källorna inte varit de som de utgett sig för att vara. För kriteriet tidssamband gäller regeln att ju längre avstånd i tiden som föreligger mellan händelsen och återgivandet, desto mindre trovärdig blir källan. Då mitt empiriska material har utförts inom en 6 månaders period samt att de läroböcker och andra källor ligger inom ett relevant tidsperspektiv, bedömer jag att det inte utgör något större problem ur källkritisk synvinkel.

Det tredje kriteriet, beroende, avser i vilken utsträckning olika källor hämtar sina uppgifter från samma källa. Vid min studie kunde det förekomma olika tolkningar av samma sak.

Det sista kriteriet tendens, handlar om graden av källornas opartiskhet. Jag har här sett att det finns en risk att de olika källorna bevakar sina intressen. I mina samtal med organisationen, är det svårt att veta om det som har diskuterats i alla avseenden är sanningsenligt, men detta är enligt min uppfattning något man som forskare inte alltid kan påverka, utan det gäller att analysera materialet med distans och ha ett holistiskt perspektiv på det man undersöker.

2.6 Validitet & reliabilitet

Inom de kvantitativa och kvalitativa forskningsmetoderna använder man sig av differentierade tekniska sätt för att få fram sina slutgiltiga data/resultat. För samtliga insamlingsmetoder av data vill man försöka få en uppfattning om hur väl de mäter det man vill undersöka i sin aktuella studie, man använder då begreppen validitet och reliabilitet för att beskriva hur bra datainsamlingen/testet har fungerat. Begreppen validitet och reliabilitet används ibland lite olika beroende på den kontextuella sfären. I mitt fall valde jag att utföra en participatorisk studie där data insamlingen skedde genom en serie samtal och dialoger.

I och med att validitet avser att mäta det som är relevant i sammanhanget och reliabilitet avser att mäta på ett tillförlitligt sätt, försökte jag att vara noga med att jämföra variabler och frågeställningar som leder till att en hög validitet och reliabilitet kan uppfyllas.

Vill man t ex mäta hur ofta AU- System har internutbildningar, eller hur fördelningen mellan kvinnor och män förhåller sig, är detta inte så svårt eftersom det man mäter ger ett mått på det man vill mäta. I mitt fall har jag mätt demokratiska och kulturella aspekter, vilket gör det svårare. Begreppet validitet kan få divergent innebörd beroende på om min studie har kvantitativ eller kvalitativ inriktning, det är därför av stor vikt att:

1. Bestämna om min insamling av data ger mig relevant information om det fenomen som intresserar mig. Enklast sker denna bedömning av

innehållsvaliditeten genom att be några utomstående, väl insatta i problematiken att uttala sig.

2. Tala om kommunikativ validitet, som innebär att man återberättar sina förutfattade meningar (sin förförståelse), forskningsprocessen och dess resultat mycket detaljerat. Forskarens förmåga att kommunicera sin vandring under forskningsprocessen påverkar kunskapens giltighet. I kvalitativa studier är det viktigt att man kan redogöra för hela processen under datainsamling, tolkning och analys.
3. Tala om en pragmatisk validitet, dvs är den kunskap man kommer fram till användbar? Utan användbarhet är kunskapen begränsad. Detta är en känslig punkt som kan misstolkas som att grundforskning är fel, så är det inte. Även inom grundforskning är det dock angeläget att kunskapen förr eller senare på något sätt blir användbar. Det är alltså viktigt att man i redovisningen av ett projekt försöker peka på betydelsen av de resultat som har framkommit.

Angående reliabilitet menar jag att den kunskap som kommer fram är framtagen på ett tillförlitligt sätt, att det inte finns okontrollerade tillfälliga fel som grumlar kunskapsutvecklingen. Inom kvalitativ forskning kan man inte skatta tillförlitligheten med siffror. Där handlar det istället om att kunna beskriva att man har behandlat insamlade data på ett systematiskt och hederligt sätt. Jag har försökt att följa detta mönster så långt det är möjligt, dels att beskriva förutsättningarna inför uppsatsen och hur resultaten under processen har vuxit fram. (Thuren, 1991:se kap. 4)

3. Från taylorism till den globala IT- revolutionen

Detta kapitel tar upp strukturomvandlingsfasen på arbetsmarknaden, IT- branschens historik och slutligen den moderna IT –organisationens främsta karaktärsdrag.

3.1 Strukturomvandlingsfasen

Det finns en mängd olika teorier och skolor som beskriver hur verksamheter ska organiseras och uppnå framgång. De management teorier som har påverkat dagens organisationsteorier har sina rötter i början av 1900-talet, som dominerades av taylorismen, fordismen och Fayol. Men grunden för deras arbete lades av Adam Smith, som redan 1776 beskrev hur produktiviteten kunde höjas vid tillverkningen av knappnålar genom att arbetet delades upp i specialiserade operationer. (Sandkull m fl, 1996:24)

Sandkull m fl. tar upp rationaliseringsrörelsen, vars syfte var att finna ”det bästa sättet” genom att systematiskt försöka förbättra relationen mellan input och output.

F. Taylor (född 1856) gjorde sig känd för sitt arbete på detta område som vid 1900-talets början resulterade i boken Scientific Management.

Taylors teori kan sammanfattas i två teser:

1. Det finns ett bästa sätt att utföra ett arbete.
2. Rätt man på rätt plats. (a,a, 1996:28)

Taylor ansåg även att arbetarna saknade överblick och förmåga att förbättra produktionen. En del av taylorismen innebar därför att arbetsplanering och kontroll bör skiljas från själva utförandet av arbetet och skötas av arbetsledare som utbildats i Scientific Management. Följden blev att detta system skapade ett behov av administratörer som kunde planera och ge klara instruktioner till arbetarna. När dessa idéer började tillämpas i större omfattning under 1950- 60-talen krävdes flera mellanchefer och organisationernas administrativa överbyggnad växte. Taylorismen skall dock inte beskyllas för att ha skapat hierarkin, vilken funnits sedan tidigare efter förebilder från armén och kyrkan.

H. Ford (född 1836) tillämpade taylors idéer och lade till en egen uppfinning: löpande bandet. Syftet var även här att rationalisera och massproducera för att kunna

tillverka så billiga bilar som möjligt. Systemet i Fords fabriker byggde på tre grundläggande element:

- Pålitlighet (standardisering och utbytbara delar)
- Kontinuitet (enstaka operationer utfördes med bestämda intervall vid ett löpande band)
- Snabbhet (samordning av tillverkning, materialhantering och sammansättning)

Fransmannen H. Fayol (född 1841) samlade sina erfarenheter från ett liv inom gruvindustrin i 14 principer för ett företags administrativa aktiviteter. Han ansåg att allt chefsarbete kunde indelas i fem funktioner: planering, organisation, ordergivning, samordning och kontroll. Exempel på fayols 14 principer är bl a att arbetsdelning hade sina gränser, att ordergivning skedde vertikalt i hierarkin och att varje underordnad endast skulle få order från en chef. Sedan en av hans böcker publicerades på engelska 1949 fick fayols sätt att strukturera managementarbetet stor genomslagskraft.

Dessa klassiska teorier har i vårt moderna samhälle blivit hårt kritiserade eftersom de inte är generaliserbara. De baseras på en annan tidsepoks värderingar och ignorerar den informella organisationen. Målet var då att uppnå hög produktivitet genom att forma ett förutsägbart beteende och man bortsåg från omgivningens inverkan samt överskattade möjligheten av planering. I en organisation som AU-System är visserligen planering en viktig del, men det gäller även att ha ett flexibelt förhållningssätt för att kunna hantera de snabba förändringar som sker i vårt moderna informationssamhälle. Även om den moderna organisationen har fragment kvar ifrån den tidiga organisationsstrukturen, har dock utvecklingen enligt min uppfattning gått i en positiv riktning, där människan sätts i fokus.

3.2 IT- historik

Historiskt sett har IT (informationsteknik) funnits allt sedan människor har kunnat kommunicera med varandra, men det saknades en gemensam benämning för det. Denna tidiga IT bedrevs genom t ex brevdvor, eldar, sånger, målningar, höga rop, m.m. och oftast då det förelåg någon fara. Med samhällets utveckling har också tekniken gått framåt, framförallt när det gäller att förenkla, rationalisera, tidsbespara och förbättra sitt levnadssätt, även om dessa förändringar i vissa fall skett omedvetet.

Människan utvecklar tekniken och tekniken påverkar i sin tur människan, både på gott och ont.

I takt med människors ökande rörlighet i världen behövde man utveckla tekniken för kommunikation. Det uppfanns bl a radio, fotografi, telefoni o s v, men när vi idag talar om IT menar vi oftast informationsteknik genom datorer och Internet. Begreppet IT, som omfattas av teknik för insamling, lagring, bearbetning, återfinnande samt kommunikation av data, text, bild och tal och telekommunikation, är relativt nytt och har bara funnits i ca 6-7 år, dessförinnan talade man om informationsteknologi.

IT- branschen som baserar sitt företagande och sina affärsidéer på försäljningsbar kunskap i form av rådgivning, problemlösning och utbildning, t. ex. teknikkonsulter, reklamkonsulter, informationskonsulter, managementkonsulter, forskningskonsulter och utbildningsföretag, är företag i stark förändring, tillväxt och stor rörlighet. IT är det självklara hjälpmedlet och då oftast på en avancerad nivå, främst bland teknikkonsulterna som gärna marknadsför IT- kompetens som ett säljargument. Branschen kännetecknas av att företagen bildas och upplöses mycket snabbt och att karaktären på samarbete gör det svårt att avgränsa företagen från varandra. Användandet av e- post och sökning i databaser är en självklarhet och här ligger man långt framme vad det gäller kunskap.

3. 3 Den moderna organisationen

Castells beskriver hur företag förändrar sin organisationsmodell för att kunna inrätta sin verksamhet till de snabba förändringar inom såväl de ekonomiska som de informationsteknologiska sektorerna. ”Den viktigaste överföringen kan karaktäriseras som den från vertikala byråkratier till horisontella företag”. (Castells, 2000: 173)

Horisontella organisationer kan kännetecknas av sju huvudtendenser:

- organisering kring process, inte till uppdraget
- plan hierarki
- grupparbete
- kund belåtenhet som mått på arbetsinsats
- belöningsystem som är uppbyggda på grupprestationer
- maximalt antal kontrakter med leverantörer och kunder
- information ,utbildning och omskolning av anställda på alla nivåer (Ibid)

Tack vare förfogande till nya tekniska system som började utvecklas för ca 30 år sedan, lades grunden till den omstruktureringsfas inom arbetsmarknaden som vi ser idag med en ökande globalisering inom exempelvis IT- branschen. Framförallt på 90-talet har den stora omvandlingsprocessen på arbetsmarknaden blivit påtaglig som en direkt följd av datortekniken, som både blivit bättre och billigare att använda. ”Den globala konkurrensen har utlöst en teknisk och administrativ kapplöpning mellan företag i hela världen.” (a,a, s.249) Organisationer har tagit nya former som generellt bygger på nätverkssamarbete och flexibilitet.

Castells tar upp begreppet *informationsteknologiska paradigmet* som omfattas av fem kännetecken nämligen:

- *Information är en råvara*, dvs ”tekniken går ut på att agera mot information, inte bara att få information att agera mot tekniken som fallet har varit i tidigare tekniska revolutioner.” (a,a, s.72)
- *Den nya teknikens genomsyrande effekter* som innebär att: information är en viktig komponent i all mänsklig handling, den nya tekniken styr en stor del av vår vardag såväl inom det individuella som på det kollektiva planet.
- *Nätverkslogiken*, som är en organisation bestående av en konvergens mellan mångfald av diverse komponenter med en förmåga till en villkorsfri tillväxt samt en kontrollfri inlärnings kapacitet med hjälp av den nya informationstekniken.
- *Flexibilitet*, som innebär att ...”organisationer samt institutioner kan modifieras och rentav förändras i grunden genom att deras komponenter arrangeras på ett nytt sätt.” (Castells, 2000: 73)
- *Växande konvergens till ett starkt integrerat system*, som innebär att de tekniska utvecklingsområdena som mikroelektronik, telekommunikation, optoelektronik och datorer håller på att integreras till ett gemensamt informationssystem. (Ibid)

För att kunna integreras i den nya organisationens kompetenskrav krävs bl a förmåga till en helhetssyn och flexibilitet. I helhetssynen som jag har tolkat det, ingår det att kunna ha förmågan att överblicka hela produktionsprocessen, samt till att medverka i förbättring som ex. miljöfrågor. Det gäller även att ha kunskap om

företagets affärsidé och organisation. Begreppet flexibilitet omfattas av förmågan att kunna växla mellan olika arbetsuppgifter och ha en beredskap för ett livslångt lärande. Enligt min uppfattning är flexibilitet en nyckelaspekt i vårt informationssamhälle, eftersom utvecklingen sker snabbt gäller det att vara öppen att ta till sig nya intryck och ständigt vara beredd på omvälvande processer.

I Västeuropa, inte minst i Sverige har mängder av industri arbeten gått förlorade genom åren, men vi har hela tiden haft möjlighet att generera arbetstillfällen på en högre teknologisk nivå. Det är viktigt att vara beredd på att kunna omvandla arbetskraftens kunskaper och förutsättningar så att det produceras sådant som man kan vänta sig en efterfrågan av i framtiden, vilket dock är lättare sagt än gjort.

Inom IT- branschen handlar det mycket om att vinna eller försvinna. Orsaken till detta är att produkterna som hanteras i företagen är lätttrörliga och där kostnaderna är låga för att flytta sina resurser. Detta gör det ännu viktigare att utnyttja företagets resurser maximalt och då speciellt sin personals kunskaper, för att göra saker ännu fortare och ännu bättre än konkurrenten. Till detta krävs bättre utbildning av individen och ett större tekniskt kunnande, och för företaget handlar det om marknadsandelar, speciellt om de spelar på den globala marknaden. Risker är stor att väldigt många av de anställda, som från början anställdes för en helt annan uppgift, inte hänger med, vilket kan leda till stora problem för företaget och arbetstagaren. Här måste man finna en form där man tar tillvara varje människas unika kunskaper och använda dem på bästa sätt. Denna snabba utveckling gör det även vanskligt för företagen att ta in ny personal, vilket säkert resulterar i ett högt övertidsuttag hos de redan anställda.

4. Företagspresentation

Detta kapitel beskriver AU- System och dess verksamhetsområde.

AU-System har utvecklats till att bli ett av världens ledande konsultföretag inom mobilt Internet. Även tjänster som integrerad marknadskommunikation tillhandahålls av bolaget genom dotterbolaget Sandberg Trygg. I företagets nyckelverksamhet ingår bl a tre huvudområden:

- Service och lösningar till telekommunikationstillverkare samt utveckling av mjukvara för operativ och supportsystem. Utveckling av trådlös Internet-teknologi som inkluderar *WAP* och *Bluetooth*, samt rådgivning inom *Business-to-business* och marknadsstrategi.
- Lösningar för mobila och fasta telefonioperatörer som inkluderar systemutveckling och integrationsutveckling, linjeservice utveckling, service implementation och *Content Management*, portabla mobiler samt en generell Internetlösning.
- Lösningar för stora koncerner som omfattar finansiell service och tillverkningsföretag samt regeringsenheter och ett spektrum av IT- arkitektur och design.

Med Sverige som bas har företaget expanderat även internationellt och har idag ca 1000 anställda i sex olika länder, bl a i Singapore och USA. AU- System blev börsnoterat år 2000 och har haft en god tillväxt under de senaste åren. Företaget har som mål att vara i fokus i den konvergenta trådlösa Internet- teknologin och samtidigt kunna agera som en katalysator för deras hittills framgångsrika marknadsapplikation.

1996 utvecklade AU- System en av de första Internetbankerna i Sverige och blev år 1999 först i världen att tillsammans med Singapore Telecom lansera mobila handelslösningar. Thomas Franzén som är VD för koncernen menade att ”genom nyvunna kontrakt med företag som Samsung, Philips och Motorola” (Aupropå, Nr.2 2000) har företaget ...”fått bekräftelse på att AU-System har den rätta kompetens och bakgrunden som erfordras på den internationella marknaden”. (Ibid)

Övrigt om AU-System

Grundat: 1974 av Ulf Jonströmmer

Anställda: ca 1000 (maj 2001)

Huvudkontor: Stockholm, Sverige

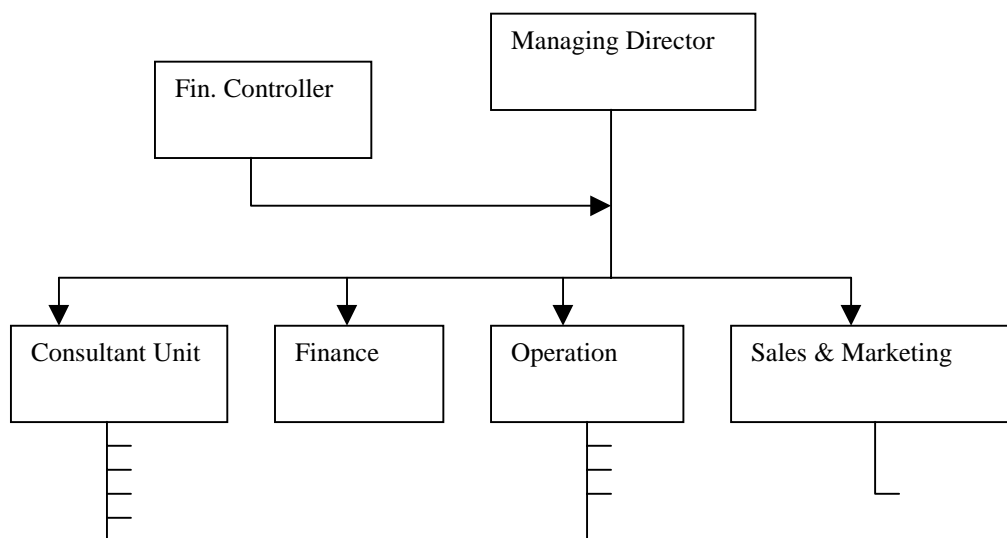
Kontor: Göteborg, Malmö, Lund, Umeå, Östersund, Singapore, Bangkok, London, och San Diego.

Viktiga aktieägare: Schroder Ventures, Ericsson och IBM.

Organisationsstrukturen för AU- System i Singapore (mars, 2001)

I modellen nedanför beskrivs hur företaget styrs. Det är *Managing Director* som är huvudansvarig för kontoret. En annan viktig ledningsfunktion har *fin. Controller* som även kan ge förslag och genomföra beslut. Nedanför finns olika enheter som i sin tur ansvarar för ett antal anställda.

Det är mer eller mindre omöjligt att få en helt horisontell organisationsstruktur. Enligt AU – System skulle det bli kaotiskt utan någon huvudansvarig ledare.



Figur 2. Organisationsstrukturen för AU- System i Singapore. Källa: AU- System.

5. Lite fakta om Singapore

Detta kapitel belyser Singapores historik fram till dagens moderna samhälle.

Avslutningsvis beskrivs befolkningsammansättningen.

5.1 Historik

Engelsmannen Sir Stamford Raffles landsteg i Singapore 1819 och utropade landet till en brittisk koloni som då hade en befolkning på 300 personer. Den nya koloniala handelsstationen fungerade som en magnet på kringresande handelsmän från Kina, Malaysia och Indonesien. Raffles utformade en byggnadsplan och under de närmaste 40 åren växte staden och framförallt hamnen explosionsartat. Här lastades och lossades värdefulla laster med silke, elfenben, kryddor och textilier för att inte tala om opium som brittiska handelsmän använde som bytesvara i handeln med Kina. Vid 1900-talets början var Singapore världens sjunde viktigaste hamnstad.

På 1920-talet började ön fungera som brittisk flottbas. Japan invaderade landet 1942 och Winston Churchill kallade detta ”den största kapitulationen i brittisk historia”. Japan besegrades dock 1945, men nu hade Singaporianerna tröttnat på att ta order av antingen japaner eller briter. Det brittiska parlamentet beviljade landet självständighet 1959.

People’s Action Party styr landet fortfarande och partiet saknar naturligt nog inte kritiker. Västkommentatorer anser partiet vara oliberalt och pekar på det faktum att många vänsterledare sitter i fängelse dit de utan rättegång skickades på 60-talet. PAP hävdar att vänstern skapade spänningar och oroligheter i staten.

5.2 Det moderna Singapore

Singapore har inga naturresurser och inget jordbruk, men är ändå Asiens rikaste land efter Japan och det oljerika Brunei. Detta beror till stor del på invånarnas idérikeedom och hårda arbete. Det är en industrination som ändå har kontroll över

nedsmutsning samt har rika grönområden. Singapore brukar kallas "världens renaste land".

Singapore beskrivs av många som tråkigt, kliniskt och alltför hårt styrt. Andra uppskattar ordningen, renligheten och den relativt begränsade brottsligheten och nedskräpningen. Singaporeanerna lyder under mängder av lagar och propagandakampanjer som t ex mot att röka, att spotta och skräpa ned. Tugga tuggummi är dessutom förbjudet i offentliga byggnader och det är t.o.m. böter på att inte spola efter sig på offentliga toaletter. Överallt i staden sitter skyltar med fastställda bötesbelopp, t ex "spottning förbjuden, böter 300 dollar" osv. Det är dock inte många medborgare som klagat på denna kontroll. Befolkningen inser poängen och de positiva effekterna hos många lagar och kan mycket väl skratta åt en och annan överdrift. För något år sedan hade polisen en period med 90 dagar i följd utan att något brott rapporterades. Enligt polisen har befolkningen en mycket stark rättvisepuffattning och vill arbeta mot den starkes utnyttjande av den svaga. 60 % av alla arresteringar sker med aktiv hjälp av allmänheten.

5.3 Befolkningssammansättning

Trots den snabba industrialiseringen firar majoriteten av singaporianerna de stora festivalerna i enlighet med sin respektive religion. Variationen av religioner i Singapore är en direkt följd av den mångfald av raser som bor där. Den kinesiska delen av befolkningen utövar till största del buddism och Shenism, men det finns även några kristna. Malajerna är till största del muslimer och de flesta av landets indier är hinduer.

De fyra officiella språken är: mandarin, malajiska, tamil och engelska. Engelskan är dock det mest utbredda språket som förenar de olika etniska grupperna. I skolan undervisas barnen på engelska, men lär sig även deras modersmål för att inte förlora kontakten med deras traditioner.

Fakta om Singapore:

Landets fullständiga benämning: *Republic of Singapore*

Areal: 620 KV. Km

Invånare: 3.5 miljoner (tillväxts takt 1.15%)

Befolkning: 76% Kineser, 15% malajer, 6% Indier

Språk: engelska, malajiska, mandarin och tamil

Religion: 31% Taoister, 28% Buddister, 18% Muslimer, 10% Kristna, 4% Hinduer

Statsskick: Parlamentarisk demokrati

President: SR Nathan

Premiärminister: Goh Chok Tong (www.asiasource.org/society/, 2001)

6. Mångfald ur ett globalt perspektiv

Detta kapitel redogör för begreppet mångfald ur ett globalt perspektiv.

Det är viktigt att förstå och inhämta information hur man lever och skall bete sig i en främmande social omgivning. Även om arbetsrättslagarna i Singapore liknar de som vi har i Sverige, finns det skillnader som måste tas i beaktande. Jag ämnar dock inte analysera lagstiftningen närmare, utan mer diskutera kulturella aspekter ur ett globalt perspektiv.

Mary Hebert är en av totalt två mångfaldschefer på Lucent Technologies, (som är ett av världens ledande företag inom tele- och kommunikationsteknik) menar att:

”I takt med den ökade globaliseringen blir behovet av en heterogen arbetskraft allt tydligare. För att kunna ta sig in i en ny marknad krävs det anställda som förstår hur denna marknad fungerar och som kan handskas med människor från andra kulturer.”
...”Människor som tidigare arbetat inom helt skilda företagskulturer ska nu plötsligt samsas under samma tak”. (Campus teknik, nr 1, 2001:19)

Hon menar vidare att:

”Med en arbetsplats som är öppen för olikheter ökar också chanserna att få behålla sina anställda. ... Ett företag är inte bara uppbyggt av sand och vatten. Det är individerna i företaget som för verksamheten framåt. Varje gång människor möts uppstår förändringar, det är en ofrånkomlig process. ... Under resans gång dyker det ständigt upp nya utmaningar som kräver nya flexibla lösningar”. (Ibid)

Begreppet mångfald innebär att människor med olika etnisk, social och erfarenhetsmässig bakgrund, av olika kön och i olika åldrar möts och ska samarbeta i företag och organisationer. Samtidigt medför teknikens möjligheter och affärslivets internationalisering att människor börjar samarbeta i team och projektgrupper på avstånd och utan geografiska gränser.

Johansen m fl reflekterar över de svårigheter avstånd och mångfald kan innebära för samarbete mellan människor, men också vilka fördelar det kan ge när olikheter ”inte syns” på avstånd. Varje medarbetare behöver ifrågasätta sina invanda beteenden och attityder, men ledaren har ett särskilt ansvar att skapa förutsättningar och vara en god förebild. (Johansen m fl, 1994:121)

7. Demokratisk kunskapssyn

I detta kapitel ges en historisk bakgrund till den demokratiska kunskapssynen och en generell definition av vad begreppet innebär. Kapitlet beskriver även arbetslag och arbetsmiljö som utgör två viktiga dimensioner till den demokratiska kunskapssynen. Slutligen ges en redogörelse av förändringsprocessen inom en organisation.

7.1 Bakgrund

Under 1920-talet gjordes Hawthorne-studierna som leddes av Elton Mayo. Med denna studie av arbetsförhållandena vid ”Hawthorne plant of the western electronic company” var det primära syftet att undersöka sambandet mellan arbetsmiljön och trötthet samt uttråkning ibland de anställda. Denna studie är nu välkänd för att identifiera vikten av sociala behov på arbetsplatsen. Vad Elton Mayo men även andra teoretiker upptäckte, var den potentiellt produktivitetshöjande effekten av gruppmanipulation. Motivationen skapas inte enbart genom belöning i form utav lön utan även genom sociala kriterier som t ex meningsfullhet och uppskattning. En ny teori började alltså växa fram som byggde på att individer, grupper och biologiska organismer fungerar effektivast, då deras behov tillgodoses.

7.2 Definition

Inom den demokratiska kunskapssynen utgår man ifrån att demokrati är ett medel för människor att få lika tillgång inte bara till den politiska sfären utan samtliga sektorer inom samhällslivet. Inom den demokratiska kunskapssynen är den demokratisk-humanistiska människosynen en viktig aspekt, dvs varje individs värde måste värderas likvärdigt oavsett vem man är.

Ytterligare en central utgångspunkt i den demokratiska kunskapssynen är att man bör betrakta människan som aktiv och kreativ. Vilket överensstämmer med den moderna kognitiva och humanistiska psykologin som menar att människan är ...”i princip god, ansvarskännande och av naturen nyfiken”. (se artikelsamlingen av Järnegren & Roos, 2000:104).

En tredje aspekt på den demokratiska kunskapssynen är den psykologisk – pedagogiska som menar att alla människor är begåvade men detta har inte tagits i beaktande i tillräckligt stor utsträckning. I en undersökning gjord av forskaren B .

Bloom, framkom det att skillnaden mellan sk vanligt - och särskilt begåvade barn var att de särskilt begåvade barnen fick ..." mycket stöd av omgivningen- av föräldrar, skolan och andra instanser." (a,a, s.104) Tack vare den goda sociala omgivningen har de fått möjlighet att kunna utvecklas och fördjupa sina intressen och har framställts som genier. Det är ett slöseri på mänskliga resurser att inte alla ges samma möjlighet att kunna använda sina begåvningsresurser.

En fjärde aspekt är att "människan är en social varelse", dvs det är när individen tillsammans med likasinnade tar del av samhällsutvecklingen och försöker åstadkomma något som hon kan bli en aktiv handlande människa. Inom den demokratiska kunskapssynen ses den kollektiva kunskapsutbildningen som nyckeln till att positiva resultat kan uppnås. Den demokratiska kunskapssynen bygger främst på att varje individs värde skall bedömas likvärdigt, oavsett vem man är, men även att alla typer av kunskap är värdefull.

Angelöw nämner vikten av att ledningen i en organisation bör vara medveten om att den anställda är en levande människa med handlingspotensial, känslor och tankar. (Angelöw, 1991:11) I en organisation som t ex AU- System är detta en viktig aspekt, eftersom varje anställd är en viktig pusselbit för företagets framgång. Det är viktigt att höja kompetensen på arbetsplatsen genom att ta vara på erfarenheterna i det dagliga arbetet. För att kunna göra det behövs engagemang och reflektion på tre nivåer nämligen: hos den enskilde medarbetaren, i arbetsgruppen och i ledningsgruppen. Att bli mer kompetent innebär att bli bättre på att bemöta och motsvara förväntningarna från de människor som behöver det vi gör.

7.3 Arbetslag

De flesta företag som jag känner till har någon gång delat in personalen i arbetslag eller arbetsgrupper. I AU- systems fall förekommer det en hel del projektarbete där man arbetar i grupp eller i sk arbetslag. Ett arbetslag ska kunna ge medlemmarna trygghet, men det är också viktigt att utrymme ges för kreativitet och spänning. En arbetsgrupp som inte fungerar kan ge upphov till oro, det kan leda till att man inte klarar av att utföra sina uppgifter vilket i sin tur resulterar i diverse försvarsmekanismer hos arbetstagarna. Under sådana omständigheter finns det inget utrymme för lärande. Arbetslaget behöver göra det till en rutin att mötas varje vecka för att diskutera, ta upp svårigheter de stött på och finna nya infallsvinklar.

Gruppstorleken är viktig, för att de flesta ska våga prata och vara aktiva går gränsen vid sju deltagare, för vissa räcker det med tre eller fyra. Det är i arbetsgruppen som stimulans och stabilitet erhålls. (Risling & Risling, 1996:72)

I näringslivet är det viktigt att ha förmågan att kunna anpassa sig och kunna samarbeta i diverse sociala sammanhang. Dewey menade att individen genom utbildning får ta del av mänsklighetens sociala medvetenhet. ”Denna process börjar omedvetet, nästan vid födelsen och formar individens begåvning. Medvetandet genomsyras, vanor bildas, begrepp lärs in och känslor och emotioner väcks.” (Dewey, 1991:38)

Det är ledningen som har ansvar för att motivera och ge möjligheter till ett lärande i det dagliga arbetet. Att ta vara på medarbetarnas erfarenheter och sammanföra idéer från de olika arbetslagens möten är viktigt, det är då ledaren bör vara en förebild. För att det ska bli ett öppet diskussionsklimat i gruppen behöver ledaren vara öppen själv. De flesta chefer kan bli bättre på att avläsa klimatet i arbetsgruppen, medverka till klimatförändringar och på så sätt bidra till en bättre hälsa för sina anställda.

För att utbildning ska lyckas måste den kopplas till ett genomtänkt behov och vara långsiktig, dock är effekterna av olika slags utbildningsinsatser dåligt utforskade. Däremot blir resultatet inte alltid det väntade, dvs ökat yrkeskunnande. Ofta handlar det i stället om att individen blir mer intresserad och får ökat självförtroende, snarare än att sättet att arbeta förändras. Kompetensutveckling är inte alltid lika med att gå på kurs. Kurs är ett sätt, och den kan förläggas på eller utanför arbetsplatsen. Trenden går dock mot mer kurser på jobbet. Kompetensutveckling kan också ske i samband med ändrade arbetsuppgifter eller ändrad organisation. Ytterligare ett sätt är att skaffa rutiner för att lära av det dagliga arbetet. Får man ta sig an nya utmaningar och reflektera över det man gör underlättas lärandet.

Arbetsplatsen är ett slags system där information flödar. Företagsledningens viktigaste uppgift är att skapa förutsättningar för nya former av inläring och kunskapsdelning. För att öka möjligheterna att lyckas med kompetensutveckling är det alltså viktigt att utbildningsprojektet kopplas till ett verkligt behov på arbetsplatsen. Sedan bör behovet först analyseras innan man köper eventuella kurser, man bör även satsa långsiktigt och koppla lärandet till utvecklingen i företaget så att det blir tydligt att lärandet inte sker isolerat. Andra viktiga komponenter är att de anställda bör vara med och planera uppläggningsen och att ledningen påvisar att

projektet är viktigt. När utbildningen är genomgången bör man se till att uppföljning sker. (Risling & Risling, 1996:16)

7.4 Den psykosociala arbetsmiljön

Arbetsmiljölagen har till syfte att ...”förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö.” (se AML, 1 kap 1§)

Vårt moderna samhälle har lagt större vikt vid arbetsmiljö och arbetshälsofrågor i och med den allt mer ökande förändringsprocessen och krav på effektivisering. Det blir därför viktigare att arbetsmiljön anpassas till den tekniska och sociala utvecklingen i samhället. Delar som interna förändringsprocesser, investeringar, och kompetensutveckling i en organisation är viktiga komponenter som bör sammankopplas med målet att skapa en god arbetsmiljö. Den psykosociala arbetsmiljön fick en allt större betydelse på 1990-talet. Psykosociala faktorer har visat sig spela en stor roll när det gäller arbetsrelaterade sjukdomar. Gunzel m fl. menar att bristen ...”på socialt stöd och kamratskap samt olika typer av psykisk belastning och stress är riskfaktorer i arbetslivet”. (Gunzel m fl. 1997:38) Men genom att skapa möjligheter för den anställde att påverka sina arbetsuppgifter och ge utvecklings- möjligheter kan man minska och i många fall förhindra många riskfaktorer i arbetslivet.

7.5 Förändringsprocessen

Förändringar av en organisationsstruktur är en komplicerad process. Förändringarna drabbar alla inom organisationen, såväl som organisationen själv. Det är välkänt från studier att både organisationer och individer motsätter sig förändringar. Individer är misstänksamma mot förändringar och kan känna sig osäkra inför framtiden.

Organisationer är konservativa och stabila i grunden och har en sorts inbyggd mekanism som garderar mot förändringar. Några orsaker som leder till förändring i en organisation är enligt Robbins:

- Arbetsstyrka: mer diverse kulturella och sociala bakgrunder.
- Teknologi: mer datoriserade och automatiserade arbetsrutiner, TQM (Total Quality Management) och omstrukturering.
- Ekonomisk turbulens: börsnedgång, valutaoro.
- Konkurrens: global konkurrens, samgående mellan företag.

- Sociala trender: ökning av högskoleutbildade.
- Världspolitik: händelser som påverkar på en global skala. (Robbins, 1994:253)

När en organisation bestämt sig att förändra strukturen är det ofta externa parter som får uppdraget att implementera dessa förändringar. De externa förändringskonsulterna kan i somliga fall vara bättre utrustade att föra fram förändringar p.g.a. deras objektiva ställning till organisationen. De har en framåtblickande syn och har inte någon subjektiv uppfattning om det förflutna inom organisationen. En nackdel att anlita externa förändringskonsulter kan vara att de inför radikala och onödiga förändringar p.g.a. att de inte har någon erfarenhet av organisationens bakgrund, kultur och personal.

Motstånd till förändringar i en organisation kan motverkas dels genom att informera och utbilda personalen om varför förändringar är nödvändiga och vilka eventuella konsekvenser förändringarna kan ha på deras anställning. Dels att tillåta personalen själv att delta i förändringsprocessen genom att vara med och bestämma vissa förändringar.

Enligt Robbins kunde ledarskapet tidigare betrakta förändring i en organisation som en tillfällig störning i en relativt lugn och förutsägbar värld. (a,a, s.271) I dag, har ledarskapet upptäckt att deras värld består utav är en ständig och kaotisk förändring. Företagsledare idag måste ständigt spela rollen som förändringskonsulter.

Den bild som litteraturen ger av dagens och framtidens förutsättningar för organisering handlar till stor del om förändring, anpassning till nya arbetssätt samt beredskap för nya hot och möjligheter. Om denna bild stämmer har ledaren dubbla roller att ta ansvar för, dels förutse förändringarna och visa vägen, men också hantera det inneboende motstånd mot förändringar som finns i de flesta organisationer.

Robbins beskriver detta i form av individuellt motstånd, vilket hör ihop med mänskliga egenskaper såsom uppfattningsförmåga, personlighet och behov:

- Vanor, invanda beteenden
- Behov av trygghet
- Ekonomiska faktorer, oro för sin inkomst
- Rädsla för det okända
- Selektivt tillgodogörande av information (a,a, s.258 ff)

Robbins beskriver dessutom *motståndet från organisationen*, vilket dock kan bidra till viss stabilitet och ifrågasättande av förändringen, men kan även hindra anpassning och utveckling såsom:

- Strukturell tröghet
- För begränsat fokus för förändringen
- Tröghet i grupper
- Hot mot expertisen
- Hot mot etablerade, inflytelserika relationer
- Hot mot befintlig allokering av resurser

Robbins ger exempel på några tillvägagångssätt för att hantera opposition mot förändring:

- Utbildning och kommunikation, ge full information och skapa förståelse.
- Delaktighet, det är svårt att vara motståndare till något man själv varit med och beslutat om.
- Ge stöd och möjlighet för medarbetarna att minska oro, kompetensbrist eller liknande.
- Förhandling, ge något tillbaka som uppväger den förlust medarbetarna upplever.
- Manipulation och ”co-optation”, förvränga fakta och värva nyckelpersoner.
- Tvång, hot om ofördelaktiga åtgärder för medarbetarna.

Mot bakgrund av hur kunskapsföretag och dess medarbetare enligt litteraturen bör ledas känns inte de två sista tillvägagångssätten särskilt relevanta. Dock kan misstankar om att somliga av dagens företagsledare använder dessa åtgärder lika mycket som de två första anses sannolik. I fallet med AU –System har man från ledningens sida försökt skapa förutsättningar för delaktighet genom att informera de anställda.

8. Participatorisk kunskapsutveckling

I detta kapitel behandlas den participatoriska kunskapsutvecklingsmetoden i realiteten och dess olika beståndsdelar. Kapitlet redogör dessutom för den historiska aspekten av metoden fram till dagens moderna aktionsforskning.

8.1 Bakgrund

Den moderna *participatory research* (participatorisk forskning) har sina rötter i den tidiga aktionsforskningen som introducerades i USA kort efter det 2:a världskriget av bl a Lewin och Chein. Framförallt Lewins arbeten fick en stor genomslagskraft i Europa och inte minst på "Tavistock Institute" i London. Även om det förekom en rad olika forskningsprojekt och aktiviteter i Storbritannien så visade det sig att det största storskaliga AR (action research) projektet förekom i Norge inom det industriella demokratiprojektet. Många av idéerna var en vidareutveckling av industriella managementstrategier från USA och Sverige, som även på senare tid har spridits till Japan. Greenwood m fl menar att:

This very widespread diffusion of ideas developed through AR is a success story about the dissemination of AR, but also a story about the way fairly radical ideas for social change can end up being appropriated as management tools aimed at producing more efficient, rather than more fair, organizations. Our central claim is that the basic ideas of the industrial democracy movement are today accepted as state of the art in the organization of work. No sensible industrial leader in the West fails to take account of group-based workers able to engage in continuous innovation (improvement) processes at the shop-floor level. These ideas are so widely accepted now that their relatively recent origins in the industrial democracy movement are largely forgotten.

One consequence of this is that the concept of industrial democracy has lost its initial meaning. Some practitioners and companies apply the term industrial democracy in a co-opted form, giving the typical control strategies of management a socially euphonic name while still working in Tayloristic ways. Although we see this as a problematic situation, it is what one always sees when new ideas appear in industrialized settings. Co-optation exists alongside more genuine efforts to democratize work. The challenge for AR community is not to retain its "purity" but to figure out strategically how to open up new ground for democratic work organization. (Se artikelsamlingen av Järnegren & Roos, 2000:16)

8.2 Participatorisk forskning idag

Inom den participatoriska forskningen finns olika inriktningar, men jag kommer att avgränsa mig till den sk ”pragmatiska” och nyttoorienterade grenen. Den initiala grundtanken bakom forskningsmetoden var att individer som har anledning att företa förändring skall var engagerade i forskningsprojektet redan i det inledande skedet. Sker detta kommer de att känna större motivation och ta ett större ansvar för förändringsarbetet. ”De kommer också att öka sin personliga kompetens – något som är betydelsefullt i samband med förändringar”. (Holmer m fl.1993:122)

Whyte delar in den pragmatiska delen av participatory research i två orienteringar: 1. Participatory research , 2. Participatory action research. Whyte är en pionjär inom detta forskningsområde och menar att PR, (participatory research) är en metod där experten/forskaren inbjuder en eller flera personer inom organisationen att delta och agera mer aktivt än enbart som en traditionell informant. I PAR (participatory action research) lägger Whyte till ytterligare en aspekt nämligen *handlingsmomentet*. Det innebär att deltagarna spelar en aktiv roll under hela projektets gång, dvs forskaren arbetar tillsammans med medlemmar inom organisationen från den inledande planläggningen till analysarbetet.

Enligt Whyte möjliggör PAR att ...”vanliga människor t ex i en organisation har möjlighet att delta i olika faser i ett forskningsprojekt” (a,a, s.125) där de blir viktiga länkar ...” i kontrollen och tolkningen av fakta samt bedömningen av konstruktiviteten i olika förslag till förändringar.”(Ibid)

Enligt Starrin utvecklas ständigt den participatoriska forskningen och utvecklar därmed även principer som kan agera som praktiska och begreppsmässiga hjälpmedel. Det bör dock påpekas att ...” det inte existerar någon absolut modell för en participatorisk” ... forskning/kunskapsutveckling. (Holmer m.fl. 1993:128) Det är viktigt att genomförandet av metoden anpassas till den rådande situationen. Det finns dock några grundläggande föreskrifter som har formulerats:

1. Forskning skall bedrivas på ett sätt som gör att människor kan delta i hela forskningsprocessen från formulerandet av frågeställningar till analys och diskussioner om hur resultaten skall användas.
2. Forskning skall ha som syfte att föra med sig direkta och positiva effekter för de organisationer, grupper och individer som involveras.

3. Forskning är en process av systematiskt skapande av kunskap, som kan men inte nödvändigtvis måste innefatta professionellt utbildade forskare.
4. Kunskap är någonting som fördjupas och berikas samt görs mer socialt när det skapas kollektivt – tillsammans med människor i grupp.
5. Forskning innefattar en kombination av olika tillvägagångssätt (inklusive såväl kvantitativa som kvalitativa metoder) avsedda att underlätta kollektivt skapande av kunskap.
6. Forskning och skapandet av kunskap är ofta aspekter av samma intellektuella process – när den är inriktad mot handling. (a,a. s.128)

Inom participatorisk forskning anser man att den anställda (insider) inom organisationen och teoretikern (outsider/forskaren) innehar kompletterande former utav expertis som behöver koordineras i en sk ”co-learning role”. Nyckeln är dialog och inte instruktioner. Forskaren har en generell teoretisk kunskap samt kunskap hur man organiserar förändringsarbete, medan den anställda har konkret kunskap om deras egen arbetsplats, specifikt hur saker förhåller sig på arbetsplatsen. Problemet är att kunna synkronisera den individuella kunskapen till en lokal teori och påverka relationer. Inom participatorisk forskning är det nödvändigt att insiders och outsiders samarbetar för att kunna utveckla en teori om situationen. Framsteg mäts i hur väl den lokala teorin inom participatorisk forskning grundar sig i den primära dialogen mellan insiders och outsiders. (se artikelsamlingen av Järnegren & Roos, 2000:22ff)

Participatorisk forskning innebär med andra ord att en grupp människor på en arbetsplats i en organisation eller i det lokala samhället själva genomför forskningsprojekt företrädesvis tillsammans med forskare. Detta innebär att forskarens roll som den absoluta kontrollinnehavaren av kunskapsflödet upphör. Forskningen betraktas inte enbart som ett medel att generera kunskap utan även som ett verktyg ...”för bildning och utveckling av medvetande samt för mobilisering för handling”. (Holmer m fl, 1993:120)

I den traditionella forskningsmodellen anser förespråkarna att den största tillförlitligheten uppnås genom att experten/forskaren kontrollerar den totala forskningsprocessen. Jag anser dock att det gäller att använda den metod som har störst potential att uppnå forskningens ändamål, det är även viktigt att ha ett flexibelt förhållningssätt och distans till det man har för avsikt att undersöka, annars är risken att man låser fast sig och missbedömer forskningsresultatet.

8.3 Gruppdialog

Att föra dialog är en del av den participatoriska kunskapsmetoden och kan vara en bra form för att ta steget till ett positivt förändringsarbete. Denna arbetsform gör det möjligt att skapa modeller som kan kartlägga:

- Vad som händer i omgivningen
- Vilka faktorer påverkar verksamheten
- Vilka hinder/problem finns
- Hur ser möjligheterna ut
- Vad bör göras

Jag har valt att benämna mina möten med AU- System för gruppdialog, eftersom organisationen har en relativt liten personalstyrka och jag har valt att fokusera min undersökning enbart till AU- Systems verksamhetsområde i Singapore, vilket har medfört att jag har tolkat vad som Holmer m fl benämner för dialogkonferens på ett flexiblere sätt. (se Holmer m fl. 1993 s.99ff) Holmer m fl beskriver dialogkonferensen som en forskningsstödd metod för verksamhetsutveckling. Dialogkonferensen är en uppbyggd multifunktionell tidsbegränsad metod för att organisera utvecklingsarbete i diverse organisationer. (Ibid) I min undersökning samlade jag en grupp av olika medlemmar i företaget, för att genom dialog skapa förutsättningar för samtliga deltagare att föra fram sina åsikter och behandla olika frågeställningar i en demokratisk anda, men samtidigt acceptera ...” att andra deltagare kan ha argument som är bättre än ens egna”. (Gustavsen, 1990:32)

En annan komponent som ingår i den participatoriska forskningen är deltagarorienterad design, som kortfattat innebär att de berördas egen kunskap tas i beaktande och forskarens roll avlastas. Framväxten av bra lösningar på organisationsproblem ökar dock kraven på att forskaren behöver ta ställning till en bred form av problem som förutom produktionsgolvet, uppkomsten av nya element inom detta fält, exempelvis kvalitetscirklar. (a,a, s.87)

Det är viktigt att skapa kunskapsmöten och dialoger på lika villkor, eftersom detta är något som kan berika och utveckla samtliga deltagare. I dessa sammanhang gäller det att gå in för att skapa tillfällen och utrymme för gruppdialog där individers olika kompetens och erfarenhet tas i beaktande och utvecklas i en samgående process.

Enligt Habermans är behovet av kommunikation och av att finna arenor för denna kommunikation en viktig komponent för att kunna bibehålla och vidare-

utveckla demokrati. (se artikelsamlingen av Järnegren & Roos, 2000:106) Det är genom kommunikation eller dialog som det verkliga samförståndet och utbytet kan ske. En organisation utan kommunikation mellan ledning och de anställda skapar i de flesta fall oro och problem, som kan få negativa konsekvenser för såväl den enskilde som för gruppen. Detta kan i sin tur leda till i ökad sjukfrånvaro, ineffektivitet, och osämja.

8.4 Dialogprocessen

Enligt Granberg är dialog ett innebegrepp. ”Företagsledningen vill föra dialog med sina medarbetare. I personalpolitiska skrifter betonas dialogen som ett medel att öka förståelsen för nödvändiga förändringar. Dialogen är ett viktigt medel att skapa den lärande organisationen. Förr diskuterade och debatterade vi – nu ska vi föra dialog”. (Granberg, 1998:245ff)

Granberg skiljer mellan debatten, diskussionen och dialogen. ”Diskutera och debattera har ursprungsbetydelsen att skaka isär och slå ned. I det latinska ursprungsbetydelsen finns *dis* = isär, *quater* = skaka och *battere* = slå. Dialog har i sin grekiska grundbetydelse en helt annan innebörd. *Logos* betyder ord med mening. *Dia* betyder genom. Dialog innebär att människor fritt kan föra fram tankar, föreställningar och åsikter.” (a,a, 246) I dialogen utbyter deltagarna sina erfarenheter och tankegångar med varandra, utan att för den skull överbevisa eller tvinga fram ett gemensamt synsätt eller beslutsunderlag. I debatten däremot är syftet att på ett konkret och markerat sätt framlägga sina ståndpunkter och uppfattningar. Begreppet diskussion kan tolkas på olika sätt, men jag har valt Granbergs definition som lyder: ”I diskussion försöker deltagarna övertyga varandra”. (Ibid) Inom den participatoriska metoden lyfter man fram dialogen som en grundpelare. Avsikten är att alla deltagare skall ges lika förutsättningar att uttrycka, känslor och intentioner för att tydliggöra de frågeställningar som skall bearbetas.

8.5 Participatorisk forskning i realiteten

8.5.1 Bakgrund

Den participatoriska forskningen är en krävande form av vetenskaplig metod, eftersom det krävs ett stort engagemang inte bara ifrån forskarens sida utan även från

deltagarna. Men i somliga fall blir utfallet inte enligt planerna, utan oförutsedda händelser kan uppstå som påverkar undersökningspremisserna till att avvika från den ursprungliga tanken. I mitt fall med att undersöka IT- företaget AU-System i Singapore var det en rad olika faktorer som påverkade metodprocessen, jag kommer närmare beskriva bakgrund och hur jag tillämpade metoden på fältet nedan.

För att värna om informanternas konfidentialitet har jag valt att inte namnge någon deltagare.

8.5.2 Tillämpning

I början av januari i år tog jag kontakt med regionchefen för AU- System i Asien och frågade om jag skulle kunna få göra min magisteruppsats som bygger på participatorisk kunskapsutveckling, på kontoret i Singapore. Efter att ha gett en generell beskrivning av metoden och mitt syfte med uppsatsen, gav han mig klartecken att åka ner och genomföra min studie. Men ca en vecka innan jag skulle åka ringde regionchefen upp mig och sa att han hade sagt upp sig, för att starta egen verksamhet. Jag blev förvånad och en aningen frustrerad, men han lovade att ordna så jag skulle kunna åka ner i all fall och tillsammans med ledningen i Singapore genomföra mitt uppsatsarbete.

Tillvägagångssättet som jag använde kan beskrivas som en serie dialoger i gruppform. (Holmer m fl. 1993:101) I mitt fall rörde det sig om tre olika sessioner, varje session varade i ca 2 timmar. Samtalen berörde bl a demokratifrågor mellan de verksamma inom företaget.

Den första gruppdialogen med AU –System skedde på deras kontor (i Science park II) som ligger ca 1 mil utanför centrala Singapore. Kontoret ligger i ett relativt nybyggt företagsområde, där ett flertal IT –företag även har sina kontor. Området påminner om IDEON i Lund. Kontorslandskapet består av ett konferensrum, några få kontorsrum bl.a. VD:ns rum, samt ett stort rum som är indelat i ett antal mindre avskärmade utrymmen där flertalet av de drygt 20 anställda arbetar.

Jag hade tidigare ringt och bitt VD-n att sammankalla två representanter ifrån de anställda och två representanter ifrån ledningen. Men när jag kom dit hade de p.g.a. tidsbrist och interna förändringsprocesser inte haft möjlighet att välja ut deltagare, utan fick hastigt och lustigt helt enkelt välja ut fyra personer (under tiden jag var där),

som hade tid att ingå i min studie. Slutligen kunde jag och två representanter från ledningen och två representanter ifrån de anställda samlas i konferenssalen. Vi satt kring ett stort bord och inledde den första sessionen med att presentera varandra. Det visade sig dock inte vara så enkelt att få igång en dialog. För att underlätta uppstarten av dialogen valde jag att ställa några inledande frågor för att få en naturlig övergång till att kunna föra ett konstruktivt samtal. Ex på frågor: (ursprungligen på engelska, fritt översatt till svenska);

- Har ni någon gång varit med om en participatorisk kunskapsstudie?
- Känns det bra att kunna samlas i en mindre grupp som vi gör nu för att kunna diskutera olika områden som berör er och företaget?

Det framkom att ingen hade varit med om denna form utav undersökning tidigare. Några i gruppen menade att: ”vi pratar och samtalar redan med varandra vid lunchen och andra tillfällen, det kan därför kännas påtvingande att sammanföras i grupp på det här viset”. I och med att somliga asiater behåller saker för sig själv och är inte vana vid att det förs en öppendialog mellan ledningen och de anställda, märktes det att alla var lite på sin vakt att inte säga för mycket. Det bör dock påpekas att den svenska ledningen uppmanade de anställda att tala frispråkigt och inte känna sig besvärade eller rädda att framföra sina åsikter. Men det är som sagt inte alla som är förtrogna eller har modet att föra en sådan öppen dialog med sina överordnande, gränsen mellan ledning och de anställda är mer tydlig och indelad i de lokala - och framförallt i de japanska företag som är etablerade i Singapore.

Den något kaotiska inledningen skapade en viss osäkerhetskänsla och det kändes en aningen spänt, vilket även berodde på att det tog lite tid att bli uppvärmd med det engelska språket och samla mina egna tankar. Men efterhand började en dialog skapas där olika synpunkter och åsikter framfördes.

Dokumentationen genomfördes av mig själv, eftersom det kändes osäkert huruvida besvärade deltagarna kände sig i och med den något turbulenta inledningen, som även påverkades av den förändringsprocess som nyligen hade skett på företaget där bl a den f.d. regionchefen som startade upp verksamheten i Singapore inte längre arbetar inom organisationen.

Dokumentationen utfördes med anteckningar, eftersom bandspelare skulle ha väckt för mycket misstänksamhet. I normala fall vid denna typ av undersökningar brukar någon av deltagarna även föra anteckningar för att kunna bidra med sina

funderingar och tankar. Men i detta fallet kändes det bäst att jag själv tog ansvaret att föra anteckningar och sammanställa datan. Hur som helst fortlöpte sessionerna och stämningen blev efterhand mer avslappnad, det var lättare att delge funderingar och erfarenheter.

I den participatoriska forskningen är det önskvärt att forskaren inte dominerar inriktningen och utformningen på egen hand utan tillsammans med deltagarna genomför forskningen i enlighet med vetenskapliga krav om t ex noggrannhet och solid dokumentering. Det finns dock olika typer av deltagande, i mitt fall kan det tolkas som ”att återföra information till människor som har deltagit i studien”. (se Holmer m fl, 1993:129) Men deltagarnas delaktighet är fortfarande begränsad, då forskaren ansvarar för den slutliga tolkningen.

I mina samtal med deltagarna valde jag att avgränsa dialogen till att huvudsakligen diskutera två olika tema områden, nämligen:

- Finns det en demokratisk kunskapssyn inom organisationen? Får alla del av information som berör diverse processer inom företaget? Får personalen ta del av olika beslut och vara med om att påverka företagets framtid?
- Finns det några kulturella konflikter som kan relateras till att det har uppstått missförstånd, bristande information som kan anknytas till etnicitet eller kulturell bakgrund?

Det framkom en del synpunkter och erfarenheter som t ex att: flertalet av de anställda verkade trivas vid den öppnare formen av företagsklimat som var rådande på AU-System, än med det japanska och det lokala singaporienska sättet att styra företag. En av de anställda berättade att när han arbetade hos ett större japanskt företag kunde man tydligt se vem som var chef och vem som hade en sk mindre betydande roll inom organisationen. På toppen av det hierarkiska systemet hade ledningen slips och kostym, ett par steg längre ner hade de anställda ingen slips utan bara kavaj, ytterligare några steg ner, varken slips eller kavaj. Ja, längre ner ville jag inte ens fråga hur de var klädda.

Generellt i Singapore har majoriteten av personer som har anställning på kontor eller affärsdrivande verksamhet en likartad uppfattning om klädsel. Flertalet har skjorta och byxor, dock ej jeans eller annan form av opassande kläder som exempelvis kortbyxor, eller T-shirt trots det varma och fuktiga tropiska klimatet, detta gäller även för AU-System.

Den svenska modellen bygger på att större ansvar läggs på de enskilda att uppfylla de krav och målsättningar man har satt upp inom företaget. Här har det dock uppkommit en del kulturkrockar, eftersom några av de anställda inte är vana vid att arbeta utan direkta hänvisningar från ledningen. Det har därför uppstått oklarheter och missförstånd, men dock inga allvarigare incidenter.

Demokrati och öppenhet är något som ledningen är mån om. När det gäller att informera och involvera de anställda finns det dock mer eller mindre alltid utrymme för förbättringar, menade ledningen. En i ledningen menade att det är viktigt att man ständigt är förbredd på förändringar och vara lyhörd. ”Det gäller att hitta den rätta balansen, dvs att bibehålla en plan hierarkisk struktur, men samtidigt kunna fatta klara och tydliga beslut.”

Den andra och tredje sessionen kretsade mycket kring den kulturella aspekten. Den etniska sammansättningen är relativt homogen, flertalet av de anställda har kinesiskt påbrå utom den svenska ledningsgruppen. Huruvida denna kombination av sammansättning är en medveten strategi ifrån ledningens sida eller ej, är en intressant aspekt, som det dock inte går att få svar på. Ledningen är medveten om att det finns skillnader på synsätt och ledarskap mellan olika kulturer. Därför är man mån om att informera hur den svenska modellen ser ut och har i alla fall som mål att finna ”mixen” mellan den svenska modellen och det lokala singaporienska synsättet. Kulturella skillnader är dock något som är oundvikligt menade en av de anställda. Han menade vidare att: ”vi lever i en global tidsålder då rörligheten är stor. Diverse företag etablerar sig i olika delar av världen och då möts även olika kulturer och människor. Det gäller att vara öppen och ha en flexibel attityd, annars blir det svårt att arbeta och fungera rent socialt i en sådan arbetsmiljö”.

Det gäller att den svenska företagsledningen inser och vill anpassa de nationella olikheterna till något positivt. Alla deltagare var eniga om att det finns behov av mer information och förståelse för varandras skilda bakgrund. Detta är något som kan gagna samtliga anställda. VD-n menade att det skulle vara intressant att vid en lämplig tidpunkt införa regelbundna gruppdialoger, för att på ett kollektivt och socialt plan fördjupa kunskap tillsammans med människor i grupp.

9. Analytisk reflektion

I detta kapitel ges en analys och tolkning av den dokumentation som jag har insamlat under fältarbetets gång.

9.1. Organisation och kultur

Utan att peka ut någon organisation finns det exempel på hur företag i ett land går in på marknaden i ett annat, utan att ta hänsyn till lagstiftning och den nationella kulturen. Detta kan medföra problem och konflikter som inte gagnar företaget. Det är viktigt att skapa goda förutsättningar och samarbeta med det politiska etablissemanget samt att ta hänsyn till den kultur som finns i det land man befinner sig i. I fallet med AU –System har man som målsättning att undvika att hamna i trångmål med myndigheter och komma i konflikt med lagstiftningen i landet. Trots detta är det oundvikligt att det uppstår konflikter i och med att man vill inte försumma den svenska grundstrukturen inom företaget. De anställda påverkas mer eller mindre av det svenska synsättet. Detta blir särskilt påtagligt i de fall där kontakten med huvudkontoret sker ofta. Cheferna har inte bara med sig företagets kultur utan även sitt eget lands kultur. Personer på höga poster i ett företag är ju de som i största grad påverkar övriga anställda hur saker och ting borde göras, de är så kallade kulturbärare. AU – System arbetar med att ta fram informationsmaterial om hur företagets kultur fungerar för att underlätta för det inhemska landets anställda, så att de ska få en bättre förståelse för de skillnader som finns och kanske minska kulturkrocken.

Vid kvalitativ forskning är dialogen ett verktyg som i många fall har visat sig vara framgångsrik, för att dels uppnå valid kommunikation, men även som en resurs att erhålla kunskap och en ökad flexibilitet. Jag har dock erfarit en annan aspekt som har visat sig att den participatoriska forskningen blir bristfällig och problematisk att använda eftersom: man kan aldrig vara helt säker på om deltagarna i dialogmötet vill eller har mod att framföra sina åsikter och därigenom kunna föra en konstruktiv dialog. I min studie fanns representanter från alla positioner inom företaget, vilket visserligen är positivt eftersom det ges då en chans att kunna lägga fram sina åsikter direkt till ledningen, men somliga kan känna obehag att konfronteras i ett sådant sammanhang.

Vid gruppmötena i Singapore med AU- System upplevde jag att samspelet mellan gruppdeltagarna fungerade relativt bra. Dialogmötena öppnade ett flertal intressanta infallsvinklar som belyste såväl brister som positiva aspekter. Tendensen var dock att det kändes en aningen spänt och deltagarna kände en viss osäkerhet, dels eftersom företaget befann sig i en känslig fas då man stod inför relativt stora förändringar inom personalen, och dels för att medverka i en forskningsmetod som ingen förut kände till. Det gäller dock att ...”sätta sig in i en annan människas situation och fråga sig vad hon har upplevt som berikande eller utarmande i sin tillvaro”. (Elias, 1991:5) Detta blir speciellt viktigt då man av tradition i Asien inte för ett lika öppet samtal mellan ledning och de vanliga anställda som det görs på flertalet av t ex svenska IT- företag. Somliga av de anställda på AU- System i Singapore har visserligen varit i kontakt med och arbetat för västerländska företag och har därför enklare att anpassa sig och yttra sig om diverse frågor, men det finns även ett antal anställda som enbart har arbetat i hierarkiska och traditionella företag som t ex i japanska, där öppna samtal inte förekommer på samma sätt som i väst. Enligt några av deltagarna är gränsen mellan ledarskapet och personalen mer skarp i ett traditionellt asiatiskt företag. Denna strikta gräns i ett modernt IT- företag som t ex AU –System är betydligt mindre, man vill från ledningens sida uppnå en platt organisationsform.

Vid samtalen framkom det vidare att man vill skapa en arbetsplats där alla skall bli informerade och känna sig delaktiga i företagets utvecklingsarbete. Även om somlig information är filtrerad är avsikten att skapa en riklig informationsspridning, för att undvika missförstånd som i sin tur kan sätta igång en ond cirkel av ryktesspridning och konflikter.

Att sätta sig ner i smågrupper och föra en dialog upplevs dock av somliga som ett tvång och det kan t.o.m. som en anställd uttryckte det: *snacka gör man ju ändå när man är på lunch eller arbetar i grupp*. För att skapa gemenskap försöker ledningen att ha en företagsaktivitet en gång i månaden, detta är ett sätt för att kunna bli en mer sammansvetsad grupp, för att i sin tur kunna arbeta mer effektivt.

Även om många singaporianer och individer bland de anställda är västorienterade, dvs har studerat, arbetat, eller på annat sätt har en nära relation till den västerländska livsstilen, finns det olikheter som det gäller att lära sig och vara observant på. Somliga av de anställda är inte vana vid att arbeta självständigt med ett projekt, utan är vana att få direkta direktiv från ledningen.

Den svenska modellen innebär att ledningen bara ger en start och en sluttid för när arbetet skall vara utfört. Tillvägagångssättet är det upp till den enskilde individen eller arbetsgruppen att bestämma, det viktigaste är att projektet blir färdigt inom den givna tidsramen. Detta har orsakat en del komplikationer och kulturkrockar men de flesta börjar vänja sig och i nuläget har det inte uppstått några större hinder eller konflikter på grund av detta.

I samtalet med gruppen framkom det att de flesta verkar till att trivas med det svenska arbetssättet och att man känner en större frihet. En av deltagarna gav exempel på hur det var på hans tidigare företag, han berättade att det var i stort sätt enbart ingenjörerna som ledningen var intresserade att lyssna på, vilket inte är fallet på AU-System. VD:n för kontoret menade att: ”vi måste försöka skapa en mix, att ständigt lära av varandras kulturer”. Det märktes ändå att det finns en bit kvar innan den totala öppenheten kan skapas, men trots detta ansåg samtliga deltagare att organisationen inte i nuvarande situation skulle ha någon större nytta av att införa den participatoriska metoden. De flesta i gruppen ansåg att det får vi vänta med tills vi blir ännu större, då kanske det skulle kännas mer naturligt att införa gruppdialoger regelbundet för att lättare komma till tals och lösa problem.

Organisationen strävar dock efter att bibehålla en platt organisationsform och arbetar med att skapa bättre förutsättningar att ta till vara de anställdas förslag och idéer.

I det mångkulturella Singapore, men även på AU-systems kontor, är det viktigt att vara försiktig hur man generellt uttrycker sig angående olika etniska grupper och kulturer, eftersom det finns många etniska folkslag att ta hänsyn till.

Den politiska ledningen har medvetet byggt integrerade bostadsområden för att bryta upp gettobildningar för olika folkgrupper. Man vill försöka övertyga befolkningen att de är först och främst singaporeaner oavsett deras etniska och religiösa bakgrund. Detta låter som om Singapore är en idyll, men Singapore lyder under mängder av lagar och propagandakampanjer. Singapore är inte en fri demokrati i samma bemärkelse som Sverige, utan myndigheterna kan fängsla alltför öppna regimkritiker utan rättegång och det är inte lagligt för en utländsk anställd att bli medlem eller ha samröre med något fackförbund. Det framkom i gruppmötena att det ändå är viktigt att skapa goda relationer till den politiska ledningen, för att lättare kunna etablera ett utländskt företag i landet.

Att genomföra en participatorisk undersökning lämpar sig bäst i en organisation där ledningen har ett flexibelt förhållningssätt och där medarbetarna kan känna sig uppskattade. Vågar inte de anställda tala klarspråk vid samtalen eller känner att ledningen inte bryr sig om den enskildes åsikter, eller inte klarar av att hantera kritik är det enligt min uppfattning ingen mening att ens prova denna metod. I mitt fall med AU-System i Singapore, kändes det lite osäkert med denna metod, eftersom det rådde turbulens inom företaget då jag var där. Den svenska ledningen ställdes inför en förändringsprocess och de lokalt anställda kände en viss oro inför framtiden. Men att genomföra en gruppdiallog trots yttre och inre spänningar, kom det trots allt fram mer eller mindre relevant information som beskriver organisationens avsikt och rådande stämning. På frågan om: *mångfalden av nationaliteter och olika kulturella intressen har lett till missförstånd och konflikter som har bromsat utvecklingen och samarbetsförmågan inom företaget?* Framkom det att den kulturella sammansättningen av de anställda var inget större problem eftersom majoriteten var kineser. Även om de kommer ifrån olika sociala förhållanden och har olika arbetslivserfarenhet, så har de den kinesiska bakgrunden gemensamt, vilket har dämpat de etniska och kulturella motsättningar.

Inom AU –System har man en policy att utgå ifrån det svenska synsättet, men ändå försöka möta den lokala singaporianska kulturen utan att inverka på den enskildes kulturella syn eller sociala livsmönster. Detta är ingen lätt eller självklar uppgift att uppnå, men kan man tillsammans inom organisationen finna metoder och vidareutveckla en öppen demokratisk kunskapssyn finns det goda möjligheter för AU – System att bli framgångsrik i ett land som Singapore.

Det kommer att ta tid innan alla känner sig vana och lär sig att hitta den rätta balansen i den nya företagskulturen som är på väg att växa fram. Det är dock viktigt att poängtera att: även om flertalet av de anställda har kinesisk bakgrund; är det inte säkert att det alltid kommer att vara så. Förändringar sker snabbt, det gäller att ledningen har en beredskap och i god tid utformar en lämplig strategi att förhindra kulturella konflikter. Det var dock i ett sådant skede, ledningen på AU- System menade att det skulle kunna lämpa sig att prova att tillämpa den participatoriska metoden: att i små grupper föra dialog och tillsammans utforma lösningar och förhindra kulturella och andra former av konflikter.

10. Sammanfattning & Slutsatser

Detta kapitel ger en sammanfattning av uppsatsen och de slutsatser jag utifrån mitt syfte kommit fram till.

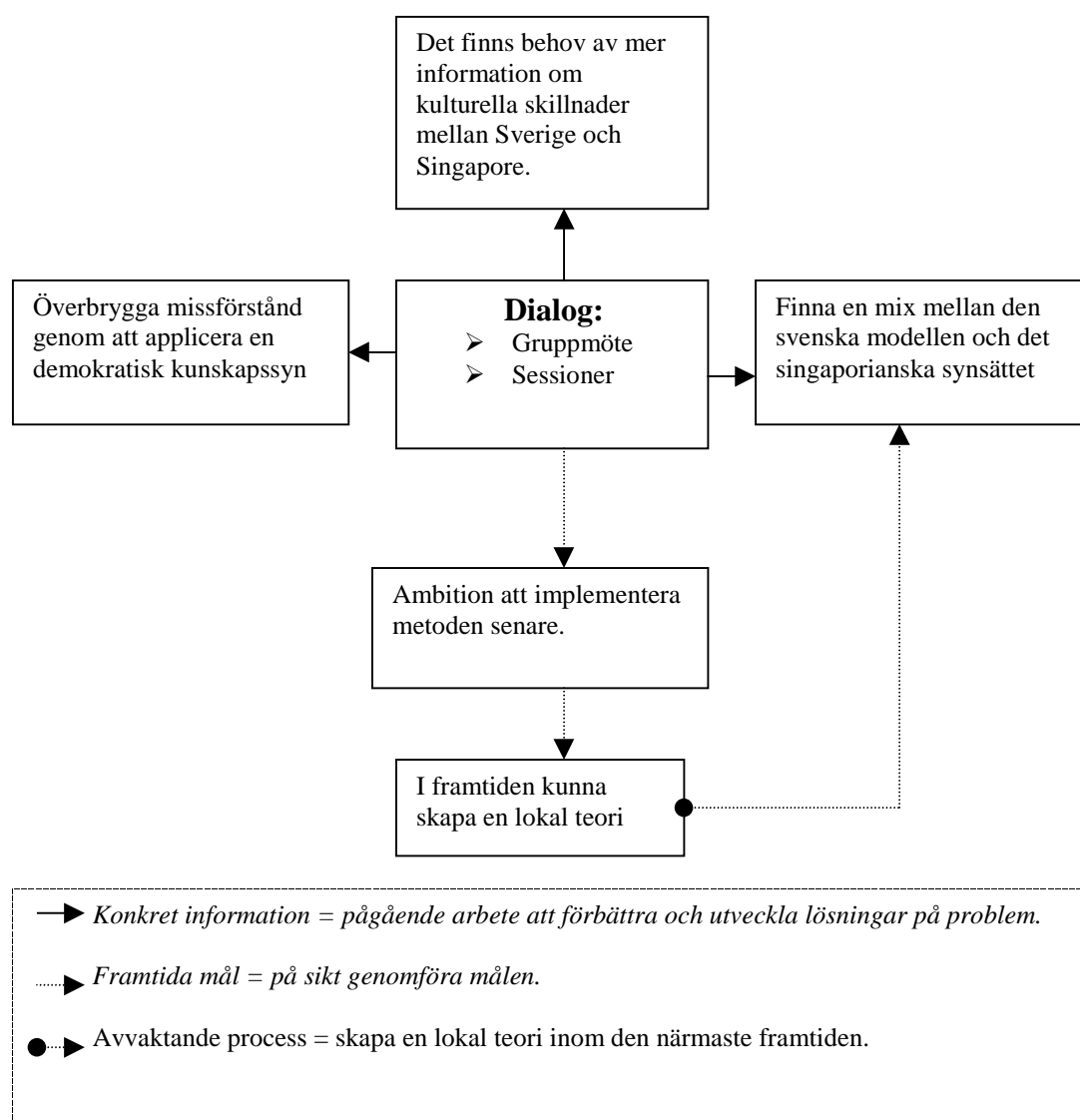
AU- System har under de senaste åren genomgått en expansionsfas och har etablerat sig runt om i världen i städer som t ex Singapore och San Diego. Det är bl a denna globaliseringsfas som har väckt mitt intresse att tillämpa och se om den participatoriska metoden kan användas på ett tillförlitligt sätt på företaget. Den participatoriska forskningen har som avsikt att vara ett verktyg för att undersöka diverse organisatoriska problem och kartlägga dessa genom en serie dialoger, där forskaren och de anställda samlas i grupp och tillsammans kan skapa en sk *lokal teori* för att kunna finna metoder att lösa diverse konflikter och problem inom företaget.

AU- Systems strukturella målsättning kan jämföras med en organisation som är uppbyggd som ett deduktivt system, ”dvs ett system som börjar med fastställande av generella principer och slutar med lokala lösningar”. Företaget har som ambition att utveckla en asiatisk anpassning så långt det är möjligt, men ändå bibehålla den svenska grundstrukturen. Detta är ett led i en utvecklingsprocess bl a för att underlätta att anpassa företaget till det rådande kulturella och det politiska klimatet i landet. Något som även har framkommit i samtalen med AU-System var att man var väldigt måna om att sträva efter att det förs en demokratisk kunskapssyn, där utgångspunkten är att demokrati är ett medel för människor att få lika tillgång inte bara till den egna arbetssituationen utan att engageras i den mån det går i samtliga sektorer inom företaget. Inom den demokratiska kunskapssynen är den demokratisk- humanistiska människosynen en viktig aspekt, dvs varje individs värde måste värderas likvärdigt oavsett vem man är.

Den participatoriska metoden skulle kunnat ha haft större framgång, men p.g.a. den rådande situationen inom organisationen blev införandet av att skapa en sk lokal teori inte möjlig i detta skede. Ledningen har dock en ambition att prova metoden i ett framtida sammanhang. Det är dock viktigt att påpeka att den participatoriska forskningsmetoden är krävande och resultatet är beroende av många faktorer. Det gäller att samtliga deltagare är villiga att samarbeta för att forskningen skall föra med sig direkta och positiva effekter för organisationen, gruppen och de individer som involveras.

Castells menar bl a att det är viktigt att ha en förmåga att se helheten och ha en flexibel inställning för att kunna integreras i den nya IT – organisationen. Flexibilitet innebär att ha kapacitet att alternera mellan varierande arbetsuppgifter och ha en öppen inställning till lärande. I en organisation som AU –system anser jag att flexibilitet borde vara en nyckelaspekt eftersom utvecklingen sker snabbt, det gäller samtidigt att vara extrovert att ta till sig nya intryck och ständigt vara beredd på omvälvande processer.

Avslutningsvis har jag konstruerat en modell som sammanfattar min participatoriska studie på AU – System i Singapore:



Figur 2: Participatoriska modellen (källa; egen konstruktion).

11. Källförteckning

Böcker:

- Angelöw, B. *Det goda förändringsarbetet*, , Lund, Studentlitteratur, 1991
- Castells, M. *Informations åldern. Ekonomi, samhälle och kultur*
Band I: Nätverkssamhällets framväxt, Göteborg, Daidalos, 2000
- Dewey, J. *Individ, skola och samhälle – pedagogiska texter*, Stockholm, 1991
- Elias, Nobert. *Mozart. Sociologiska betraktelser över ett geni*. Aldebaran, 1991
- Granberg, O. *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Borås, Natur och kultur, 1998
- Gunzel, M, m.fl. *Arbetsmiljörätt och rehabilitering*. Stockholm, LT Förlag, 1997
- Gustavsen, B. *Vägen till bättre arbetsliv*. Stockholm. Arbetslivscentrum, 1990
- Halvoresen, K. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund. Studentlitteratur, 1992
- Holmer, J & Starrin, B. *Deltagarorienterad forskning*. Lund. Studentlitteratur, 1993
- Johansen, R & Swigart, R. *Upsizing the individual in the downsized organization: managing in the wake of reengineering, globalization and overwhelming technological change*, London, Addison-Wesley, 1994
- Risling, A. & Risling, U. *Vattentrappan*, Solna, Arbetslivsinstitutet, 1996
- Robbins, S. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey, Prentice Hall, 1994
- Sandkull, B & Johansson, J. *Från Taylor till Toyota*. Lund, Studentlitteratur, 1996
- Thuren, T. *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm, Runa förlag, 1991
- Wadell, B & Larsson, B. *Arbetsmiljö - en dold resurs*. Lund, Studentlitteratur, 1998

Övrig litteratur:

- Järnegren, A & Roos, H. *Participatorisk kunskapsutveckling*. Lund. Sociologiska institutionen, 2000
- Aupropå, nr 2. 2000
- Campus teknik, nr 1. 2001
- PM kompetens, nr 6. 2000

Internet:

- www.asiasource.org/society/. 2001