

# “Med kropp och själ - Arbetets nya former”



Från Gaia, skriven av Torkil Lauesen

Gratis texthäfte till öppen diskussionsträff för alla intresserade  
på India Däck 18.00 18/2 2009

## Med kropp och själ - Arbetets nya former

Från Gaia, skriven av Torkil Lauesen

”När du släpper människor fria under några givna ramar - ramar som är förståliga, som de accepterar - så finns det en ofattbar mängd energi gömd. Det fungerar som en supernova-effekt”. - Anders Dam, direktör för Jyske Bank, Danmark.

I loppet av de senaste tjugo åren har det skett en betydande förändring i arbetets förhållande till teknologin och i själva organiseringen av arbetet. De nya kommunikations-, transport- och informationsteknologierna har förändrat produktionssätten i den framväxande globala ekonomin.

Man talar om ett ”postfordistiskt”(1) sätt att producera på, med de nya mer kunskapsintensiva produktionsformerna som exempelvis bioteknologi, software-utveckling, design, informationsinsamling- och spridning som spjutspetsar. Informationsteknologin har möjliggjort en konstant och detaljerad övervakning av den enskilda arbetarens insatser som inte var möjlig under tidigare managementformerna. Idag kan man analysera och jämföra arbetarnas dagliga rutiner i detalj. Varje tangentnedslag på datorn kan övervakas, varje rörelse kan fångas av videokamerans lins. Men även om sådana övervakningssystem existerar och används, är det andra strategier än denna så kallade perfektionaliseringen av ”taylorismen”, som karaktäriserar den avancerade produktionen i det nyliberala samhället.

Postfordistisk management försöker inte att styra arbetskraften som en maskin, vars output ska optimeras genom övervakning, disciplin och straff. Den produktiva människan ska styras genom ”frihetens makt” - som en individ, som söker en mening med sitt arbete, som söker sin identitet i arbetet och vars önskningar om självrealisering ska knytas till företagets mål om produktivitet, kvalitet och profit.

### *En ny disciplinering*

Mekaniseringen och sedan automatiseringen förändrade arbetet under det senaste århundradet. Taylorismen och Fords löpandebandprincip förenklade arbetet och delade upp det i delprocesser. Men informationsteknologin har nu återskapat vikten av den mänskliga omtanken [omtanke]

i arbetsprocessen. Medan automatiserade maskiner och sedan datorer reducerade människor till andra rangens robotar, betyder kunskaps- och informationsteknologin, att det på kontoren eller i fabrikerna finns användning för en arbetskraft, som självständigt är kapabel och villig att programmera hela sekvenser av arbete.

Man kan säga, att det första steget i disciplinens utveckling är den simpla ”maskinella” disciplinen, som vi känner igen från soldater med deras exercis osv. I produktionen är ”tayloriseringen” ett uttryck för detta första steget. Det var så den gamla fabriken organiserades. Det nya steget i disciplineringen är ett utnyttjande och disciplinering av individernas individuella olikheter och resurser.

Men arbetskraftens sociala egenskaper och dess kreativitet kan inte kontrolleras på det traditionella viset. Management-systemen kan inte bara förlita sig på att styra kroppen, man försöker att utnyttja och utveckla alla arbetskraftens resurser i överensstämmelse med verksamhetens mål. Det är här Human Resource Management (styrning av de mänskliga resurserna) kommer in i bilden.

### *Människan som resurs*

Det finns fortfarande ett stort antal verksamheter som drivs med den traditionella management- och övervakningssystemen. Det är här den enformiga och arbetsintensiva produktionen sker. I de nya postfordistiska produktionerna med Human Resource Management (HRM) rör sig arbetskraften från att vara en omkostnad, som ska minimeras, till att vara humankapital, som ska skötas och utvecklas. HRM ser till ”den hela människan”. Människors sociala egenskaper, deras kunskap och kreativitet blir föremål för intresse och utbyte.

HRM ser till ”den hela människan”, eftersom den hela människan är avgörande för hur denna människa fungerar som arbetskraft. Man kan lite tillspetsat säga att HRM bara erkänner att Marx hade rätt: Det är människan som är den viktigaste faktorn i produktionen, inte kapitalet. I HRM rivs muren mellan den privata individen och arbetsindividen ner och HRM arbetar således medvetet med värderingar och normer som styrningsinstrument.

För att uppnå detta använder sig HRM av en rad psykosociala teknologier. Disciplinering sker på ett nytt sätt, till exempel genom ett "egenansvarsskapande". Det sker bland annat via lönesystem, uppbyggande av lojalitet – så kallad laganda. Företagets mål ska göras till arbetskraftens personliga mål. De medverkar till att skapa en illusion om att man på arbetsplatsen realiserar sitt innersta jag. Låt oss titta lite närmare på de nya HRM-redskapen och organisationsformerna.

### *Flexibel och beredd att byta arbete*

Under det senaste århundradet var det fasta lönearbetet den väsentligaste formen för uppknytandet av människor till produktionsapparaten. Den fasta regleringen av arbetstid och lön, arbetsmiljö osv hade gjort arbetsförhållandena till en väsentlig del av den sociala styrningen taget i det hela. Arbetet som något ihållande, fast och nödvändigt lovsjöngs både av borgarskapet, "I ditt anletes svett skall du tjäna ditt dagliga bröd", och socialisterna, "Snart dagas det bröder - till arbetet liv eller död".

Heltids- och livstidsanställning i samma företag var idealet, såväl för arbetaren som för kapitalisten och statsmakten i form av tjänstemannasystemet. Detta ideal var dock själv långt från verkligheten för många. Men detta ideal håller på att upplösas. Arbetslöshet är verkligheten för många, och deltidsarbete, korttidsanställningar och visstidsarbete vinner mark. Sådana osäkra prekära ekonomiska förhållanden värderas positivt i de ekonomiska strategierna. Man är "gammaldags" och "fastgrodd", om man har samma jobb i mer än ett par år. "Flexibilisering" kallas denna organisering av arbetet, när den blir en politisk strategi för ekonomisk styrning. Flexibiliseringen har makroekonomiska element, som rör sig om att minimera allt som kan skapa tröghet på arbetsmarknaden, och den har sina mikroekonomiska element, som rör sig om att öka de enskilda människornas flexibilitet på arbetsplatsen för att minimera så kallade vänte- och spilltid.

Den disciplineringen som stämpeluret och organiseringen av den industriella produktionen skapade, ger nu vika för mer diffusa, men mer intensiva sätt att inskriva plikten att arbeta i våra själar. Ett exempel har föreställningen om att integrera livet och arbetet, fått hjälp på vägen av de nya teknologiformerna och kommunikationsformerna. Företaget Oticons förre direktör Kolin sade: "Jag bryr mig inte så mycket om den formella arbetstiden, för mig är det viktigare att medarbetarna är en del av företaget. Det vill säga, att samtidigt som de går hemma och klipper gräset på helgen plötsligt kan få en bra idé, som handlar om företaget och att de noterar den till senare bruk". Också utanför Oticon breder samma idéer ut sig: Vi går runt med mobilen så att företaget alltid kan få tag på oss. Vi kollar våra mejl på vår "hemarbetsplats" innan vi går och lägger oss. Den goda arbetaren går runt i ett mentalt "on the job"-tillstånd. Ett annat exempel är effekten av den prekära jobbosäkerheten. Arbetsplatsen är inte längre en säker bas. Fortsatt anställning är något som man ständigt måste göra sig förtjänt av. Den enstaka medarbetaren värderas löpande och värderar sig själv genom "medarbetarsamtal".

### *Decentralisering*

Samtidigt splittras själva arbetet upp. De gamla stora koncernerna delas upp i självstyrande avdelningar med

projektgrupper. Varje arbetsuppgift blir till ett självständigt projekt med egen styrning och ekonomi, så att man kan se precis vad eller vem som bidrar till att skapa profit. De nya kommunikations-, informations- och transportteknologierna tillåter också en decentralisering av arbetsuppgifterna och deras koordinering i nätverk, det kan röra sig om mellan kontinenter, våningsplan eller byggnader. Kapitalet har en ökande förmåga till att nischa och sprida arbetskraften till ett specifikt projekt eller uppgift - var som helst och när som helst över hela jorden. Den flexibilitet som skapas av ny teknologi har ökat trycket på arbetskraften - bara för att ytterligare bidra till flexibiliseringen. 1993 var 38% av arbetsstyrkan i USA anställda som deltids- och tidsbegränsade-, kontrakt- eller frilansarbetskraft (Castells, vol 1, kap 4). De traditionella formerna för arbete, som baserades på heltidsanställning med fast lön i årtal är långsamt men säkert på väg bort. Denna flexibilisering medför sämre arbetsvillkor, en nedgång i reallön och osäkrare arbetssituation. Samhället polariseras mellan vinnare och förlorare i den ständiga individualiseringen av arbetet.

### *Prestationsfrämjande lön*

Nya lönesystem är en del av denna process. Förr förhandlades lönen kollektivt av fackföreningarna. Nu sätts en större och större del av lönerna individuellt i form av kvalifikationslön, funktionslön och resultatlön, och det läggs en konstant individuell press på lönearbetaren. Lönen blir ett redskap för styrning. Den enskilde arbetaren ska för att få en högre lön berättas varför han eller hon är mer värd än sina kamrater. Lönen är ofta en hemlighet mellan den enskilde och arbetsgivaren. Detta försvagar naturligtvis solidariteten på arbetsplatsen. Hela anställningen är inte längre ett förhållande mellan arbetsgivaren och arbetstagarna, men ett förhållande mellan den enskilde och företaget. Fackföreningen sätts åtsidan.

### *Från order till egenansvar*

Det är i början på 90-talet som ansvar tas upp specifikt som ett styrningsredskap. Tidigare var ansvar något, som var förbehållet ledningen, nu försöker man göra ansvar till en del av alla jobb och alla lag. Ansvar utdelegeras och fördelas. Själva ansvarsbegreppet och dess förhållande till makten diskuteras inte. Arbetaren ska för det mesta ta ansvar för genomförandet av beslut som hon inte har makt över.

Tidigare var det regler och order som styrde arbetskraften. Nu försöker man att skapa en egenansvarig arbetskraft som styr och disciplinerar sig själv. Det ökade egenansvaret ska förhindra stölder, fusk och "djävulskap". Istället för order och disciplin sker den nya styrningen igenom att påföra normer och värderingar, som ska förändra arbetarnas hållning till arbetet och företaget. Man försöker att utveckla en lojalitet och en laganda i företaget. Där man förr hade en solidaritet med sina arbetskamrater, försöker man nu utveckla en solidaritet med företaget. Såväl de nya lönesystemen som ansvarsgörandet av arbetarna betyder ett försvagande av de fackliga organisationerna. Arbetarna ska i högre grad kommunicera direkt med ledningen vilket betyder att de fackliga organisationerna återigen åtsidosätts.

### *Från hierarkier till team*

Istället för den gamla hierarkiska uppbyggnaden

med ledare, mellanhänder och ”fotfolk” växer en ny organisationsstruktur baserad på ”team” fram. Den nya styrelseformen ser arbetaren som en aktiv deltagare i styrningen av sig själv och sina arbetskamrater. Teamarbete är en organisationsform, där en grupp anställda själva ska ha ansvaret för arbetet. Teamarbete är en metod för att öka effektiviteten, man ska överta varandras arbete vid sjukdom och arbetstoppar, arbetarna ska kvalitets- och effektivitetskontrollera varandra. Teamet ska själva övervaka frånvaro och sjukdom och upprätthålla den interna arbetsdisciplinen. Teamorganisering förändrar arbetsgivarkontroll till självkontroll. Teamarbete förändrar arbetskonflikterna.

Där konflikterna förr stod mellan arbetare och arbetsgivare, kommer de istället att utspela sig mellan teamets medlemmar.

Dessa team och projekt binds samman och styrs genom en ”värderingsbaserad mål- och ramstyrning”. Den gamla hierarkiska styrelseformen är ute, men då man ju vill ha folk till att tänka och göra som företaget önskar styr man med ”värderingsbaserad” ledning. Det vill säga, att företaget sätter upp några centrala värderingar och mål för företaget som det sedan är upp till de enskilda teamen att uppfylla.

Denna styrelseform utnyttjar sig av en massa tekniker som just eftersom det rör sig om att erövra arbetskraftens ”själ” i lika hög grad som kroppen använder sig av psykologi. Det kan vara seminarier under ledning av en managementkonsult, där de enskilda teamdeltagarnas karaktär, svaga och starka sidor ska blottläggas i en ”teambuilding-process”. Det är möten där man ska bli medveten om sina egna värderingar och normer och deras samspel med organisationens grundvärderingar. Det är de regelbundna medarbetarsamtalen, där man framlägger sina resultat, idéer och önskemål. Det är tekniker som har karaktären av övertalning och förförelse, som använder sig av hela den pedagogiska arsenalen. Samtidigt används också de gamla kända disciplineringsteknikerna med straff och belöning. Det är övervaknings- och kontrolltekniker inbyggda i teamet självt, och det är övervakning och kontroll som bygger på en ständig revision och utvärdering.

Men den ”kreativa självrealiserade arbetaren” som HRM-konsulterna lovar, rymmer också en baksida av stress, utbrändhet, konkurrens, frustrerade karriärförhoppningar och åtsidosatta familjer, som inte rymms i managementdiskursen.

### **”AB Jag själv”**

Arbetskraften ska konstant omforma sig och tillägna sig de kvalifikationer som arbetsmarknaden kräver. Idén om den livslånga utvecklingsprocessen formulerades redan på 70-talet. Ledmotiven var ”förändring i arbetet och flexibilisering av arbetskraften”. Arbetskraften ska anpassa sig en produktion, som ska ha en hög grad av anpassningsförmåga för att klara sig på en global marknad i ständig förändring.

Den enskilde individen måste vara beredd på att konstant omforma sig för att inte halka efter och lämnas utan möjlighet att få arbete. Kravet på den nyliberala människan är en livslång skolning och omskolning, som är nödvändig för att kunna anpassa sig kravet på flexibilisering,

uppkvalificering eller ett ständigt arbetssökande. Livet har blivit en ständig ekonomisk kapitalisering av självet. Det konstanta tillägnandet av den kunskap som kan omsättas till pengar på marknaden. Vi blir alla till ”AB Jag själv”. Under andra hälften av 90-talet kom utveckling i fokus: kompetensutveckling, det utvecklade arbetet, löneutveckling, ansvarsutveckling osv. Utveckling har blivit en strategi för organisationsledning.

”Kompetens” har utvecklat sig från att vara något som alla har och alla kan bruka till att vara något specifikt, som organisationen ska utveckla hos den enskilde medarbetaren för att anpassa denne bättre till organisationens mål. Lönen utvecklar sig från att vara en avgörande faktor till att bara vara en faktor bland flera: trygghet, arbetsglädje och utvecklingsmöjligheter blir likvärdiga faktorer. Arbetskraften har utvecklat sig från att vara ”anställd”, vidare till att vara ”personal” och ”medarbetare” till att idag vara ”den hela medarbetaren”, som ska ”trivas på arbetet och i hemmet” för att kunna prestera det bästa för företaget.

De nya ledningssystemen ser just till ”den hela människan”, eftersom hela människor är avgörande för hur de fungerar som arbetskraft. I de nya ledningsformerna bryts stängslet mellan den privata individen och arbetsindividen. Förr var det en tydlig gräns mellan arbetslivet och privatlivet. När man gick ut ur fabriksgrinden var man fri och sin egen. Nu arbetar ledningen medvetet med våra värderingar och normer som styrinstrument. De nya styrningsformerna försöker att individualisera arbetaren anknäring till företaget. Istället för solidaritet mellan arbetarna, talar ledningen om dialog och partnerskap mellan arbetarna och företaget.

De nya ord som ska täcka över reella intressekonflikter, och fackföreningarna åtsidosätts. Det nya språket ledningen talar är ofta så starkt att arbetarna förlorar förmågan för att uttrycka kollektivt motstånd.

### **Ledning från distans**

Företagsekonomin är ett centralt övervaknings- och kontrollredskap i management. En fordristisk företagsekonomi är en ekonomi som ser till företaget som en helhet. Ger koncernen ett överskott eller underskott? Nu delar man aktiviteter och arbetare i team och projekt för att klargöra vem och vad man tjänar pengar på och vem som inte är effektiv.

Denna styrelseform, att den enskilde arbetaren görs beräknlig, jämförbar och ”genomskinlig”. Det ska vara möjligt att mäta den enskildes prestationer. Resultatet av denna analys skickas tillbaka till arbetaren, som sedan ska försöka förbättra sin prestation. Det handlar fortfarande om ledning, men den sker bara ”från distans”, ofta via den oändliga revisionen och utvärderingsrapporterna gjorda av konsultfirmor.

Kompetensutveckling, lärande och den personliga utvecklingen siktar på att forma och anpassa den enskilde individen, så att de överensstämmer med företagets behov och krav. Men vem bestämmer, vad som är utveckling, vad som är målet och vilka värderingar och normer som är viktiga? Det är dessa centrala frågeställningar makten och därmed arbetskampen handlar om och som HRM

inte pratar om. Det handlar fortfarande om profit före människor.

### *Från arbetslös till jobsökande*

Det ”nya arbetet” och den nya synen på förhållanden mellan arbetskraft och kapital som nyliberalismen har fört med sig, har också inflytelse på dem som inte har något arbete.

I den socialdemokratiska välfärdstaten ansågs arbetslöshet som ett strukturellt problem. Något som det kapitalistiska systemet periodvis skapade men som staten kunde och skulle reglera sig ut ur genom en styrning av den nationella ekonomin (den så kallade keynsianska ekonomiska teorin). Arbetslöshet var inte den enskildes personliga problem, det var statens ansvar att lösa det. Men kapitalismens globalisering skakade om denna ekonomiska politik. Man kunde inte längre reglera nationalekonomin genom att skriva upp eller ner valutan, räntepolitiken, statsbudgetens under- eller överskott, genom att sätta stora offentliga projekt i verket.

I den socialdemokratiska modellen var arbetslöshetsproblemet samhällets problem. Det var också av största vikt att hålla de arbetslösas köpkraft på en acceptabel nivå för att upprätthålla efterfrågan på varor, för att hålla igång produktionen och därmed utjämna de kapitalistiska konjunkturerna.

Men detta har förändrats under nyliberalismen. Nu är arbetslösheten ditt personliga ansvar. Du har valt fel karriär, du är inte tillräckligt mobil och flexibel, du är inte tillräckligt motiverad och ”arbetsvillig”. Du är för lat och vill hellre gå och slå dank.

En arbetslös person kallas idag för en ”jobsökande”, vars villighet att ta ett jobb är kärnfrågeställningen. Skiftet från arbetslöshet till jobsökande flyttar problemet från att vara ett socioekonomiskt strukturellt problem till ett personligt problem, som rör sig om den enskildes kvalifikationer och motivation. Det finns arbete för dem som kan och vill.

### *Ett arbete att vara arbetslös*

Arbetslösheten ska inte längre bara styras på den makroekonomiska nivån, utan även på mikronivån - över den enskilde arbetslöse. Det läggs en ökad press på den arbetslöse, som konstant ska göra sig användbar genom att förbättra och utbilda sig: Lära sig skriva bättre ansökningar, lära sig att söka arbete via internet, uppkvalificera sig med data-körkort, lära sig att uppföra sig korrekt under anställningsintervjuerna men också med att kräva att de arbetslösa konstant är aktiva i jobsökandet. Det har blivit ett arbete att vara arbetslös. Man talar om ”den aktiva arbetsmarknaden”. Det rör sig om att skapa en arbetsmarknad, som är i stånd att konkurrera med andra arbetsmarknader på den globala arbetsmarknaden. Den enskildes framgång på arbetsmarknaden och den markoekonomiska framgången på den globala marknaden ska säkras genom att uppmuntra den enskilde individen till att kapitalisera sig själv - att bli ”AB Jag själv”.

I den gamla socialdemokratiska välfärdstaten hade arbetsförmedlaren auktoriteten i kraft av sin byråkratiska position och expertis angående arbetsmarknaden. Arbetsförmedlaren var förbindelseledet

mellan arbetsmarknaden och de arbetslösa. Idag är arbetsförmedlaren en konsulent för den individualiserade arbetssökanden i en relation som antar kontraktliknande former. Det ska sammanställas och undertecknas handlingsplaner och kontrakt i långa banor. Genom krav, hot, övertalelse, lockelser och förhandlingar aktiveras de arbetslösa genom småpedagogiska knep utförda av en lång rad konsulenter till att konstant söka arbete, delta i arbetssimulation, aktivering, jobpträning eller omskolningskurser och kurser i jobsökande osv.

Aktivering har blivit ett krav. För att få dagspengar under aktiveringen ska man skriva under ett kontrakt där man förpliktigar sig till aktivt arbetssökande, kurser eller aktivering och bryter man mot kontraktet så förlorar man dagspengar. På detta sätt kan den arbetssökandes ansträngningar övervakas, undersökas och provas. Arbetslösheten ska likna arbetet så mycket som möjligt. Och när det så har visat sig att det inte finns något lönearbete till en, då ska man bara bli ”egenföretagare” och bilda eget.

Socialpolitiken har i allt högre grad kommit att kretsa kring anknytandet till arbetsmarknaden. Vi har gått från ”welfare” till ”workfare”. Arbetslöshetsersättningen, som var en central rättighet i välfärdsstaten knuten till den att vara medborgare i samhället, är nu en ynnest, något man måste göra sig förtjänt till. Arbete har blivit en nödvändighet för att uppnå statusen av medborgare. Att vara utanför arbetsmarknaden är att vara exkluderad från en lång rad sammanhang, inte minst en del av konsumtionen.

### *Motståndet*

Denna kritik av ”det nya arbetet” är inte ett uttryck för en nostalgisk längtan efter det gamla monotona löpande bandet och den auktoritära ledningen - tvärt emot. Men det är en beskrivelse av de nya maktformerna, som utvecklar nya former av arbetarkamp.

På samma sätt som fabriksarbetet, som samlade många arbetare under samma tak och under samma förutsättningar, utvecklades där en solidaritet baserad på likhet. De nya styrningsformerna med deras betoning på individen, värderingar och normer ger nya möjligheter.

Många är redan bra trötta på verksamheternas värderingar och eviga ”corporate branding” som de ska anpassa sig till. Man är mot att sälja sin innersta själ till SAS kommersiella gemenskap, som man ändå sparkas ut från vid nästa avskedningsrunda.

Att lägga vikten på människor istället för kapitalet som den centrala faktorn i produktionen är ett framsteg. Ständig förändring och flexibilitet är inte heller nödvändigtvis dåligt. Frågeställningen är bara om det sker utifrån företagets eller arbetarkraftens behov? Om vi ska vara ansvariga och styra oss själva, låt oss då ta makten. Men vad ska då med en ledning till? Det är fint med värderingar och normer som ledningsredskap. Det rör sig bara om vem som definierar dessa värderingar och normer. Vi ska själva sätta värderingarna. Det handlar om att ta HRM på ordet.