

1989-12-05

1989:3

Redaktör Bengt Gill
Tel 0650 - 19 121

Hem och riv pyrami-
derna!

"Det finns
ingen
motsätt-
ning
mellan
demokrati
och effek-
tivitet!"

I detta specialnummer refererar
Kertu Kiidla från

GÖTEBORGS- KONFERENSEN

*90-talet blir åter plane-
rarnas årtionde. Från 60-
talets uppbyggare, med
parentesen osthyvlare,
skall planeraren nu på 90-
talet emellertid bli struk-
turomvandlare.*

Minskad byråkrati, större
tillgänglighet för individen —
personalens kompetens vikti-
gare än organisationen — se
där principerna för den of-
fentliga sektorns förnyelse.
Men... "Slå vakt om vårt an-
seende! Ut i debatten och huka
er inte!"

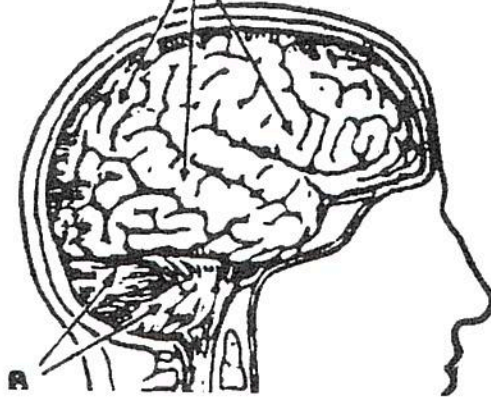
Dessa uppfordrande ord
från Jan-Åke Björklund, för-
bundsdirektör i Svenska Kom-
munförbundet, kunde 137

KSPare lägga överst i sitt
bagage från KSPs 23.e — och
Göteborgs 2:a — årskonferens
den 12-14 september 1989. Ett
bagage som förutom trafikpo-
litik och miljö kom att inne-
hålla mycket av "Organisa-
tionsutveckling". Och grund-
stenen i 90-talets orga-
nisationer är märkt
personalutveckling.

Med utfästelsen att kunna
bli de nya trendsättarna — nu
när finansvalparna är hopplöst
ute — reste 115 KSPare hem
för att ta itu med/fortsätta för-
nyelsearbetet i kommunen.
Övriga 22 KSPare (plus en del
annat löst folk) for istället på
studieresa till ett höstfagert
Skagen.

Referatet fortsätter på sid 3.

BRAIN



DRAIN NR 4

KSPare är ett skönt släkte. Förra julen satte jag ihop tre olika BRAIN-TRAINS med försök till KSP-anknytning och ungefär samma svårighetsgrad. Det var lite trögt med lösningarna på de två första - men så plötsligt - i det tredje försöket vaknade Ni kära medlemmar. I det tredje hade det nämligen smugit in sig en bro för mycket eller snarare 1L för mycket. IL X IL X 22-1 skulle alltså bra vara 1L x 22-1.

Det vållade problem för somliga men det kom många rätta svar med den lilla kommentaren att om... Roligaste rättelsen kom från Vetlanda (varifrån annars) där kuvertet var adresserat till MALM x MALM + BORG.

Jag tolkar detta så att de två första problemen var fel ställda. I det tredje däremot kände man igen sig. Det påminde om vissa kommunalråds förmåga att maskera den egentliga avsikten. På sätt och vis blev det

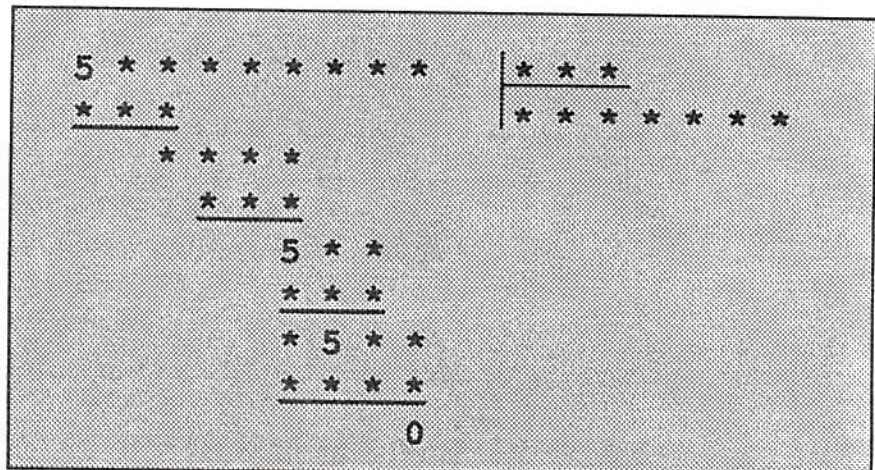
också ett omen inför årsmötet. Även där blev det 1L för mycket eftersom jag, L(ars), stannar ett år för mycket.

Vad gör då en medelålders man med Brain-Drain. Försöker samla ihop alla slängda, skrynklade anteckningar och upptäcker att det mesta saknas som i BRAIN-TRAIN 4. Men det går på något sätt.

på 50-talet. Om någon föredrar lutande trappan, liggande stolen eller sittande tjuren så är det OK.

Svaren skickar Ni som vanligt till mig.

Vilka vann då i BRAIN-TRAIN 3?



Varje stjärna motsvarar en siffra. D v s här delas ett niosiffrigt tal med ett tresiffrigt och divisionen går jämt upp. Svaret innehåller alltså sju siffror. Nu har jag ställt upp divisionen som jag lärde mig i folkskolan

Jo det gjorde Gerd Lindström, Svedala, Ylva Haggman-Taka, Ale och Bruno Nilsson, Varberg.

GRATTIS!! PENNINGLOTTER KOMMER PÅ POSTEN!

Lars Malmberg

Tema för 1989 års KSP-konferens var:

"Kommunikation och organisation".

Den första dagen upptogs helt av de viktiga frågorna: "Trafiken, livsmiljön och samhällsstrukturen". Passet inleddes av kommunikationsminister Georg Andersson, som egentligen inte såg några större problem här i Sverige. — Titta på Tokyo och Söul — "där kan man snacka om problem!"

Målsättningen för regeringens politik, enligt kommunikationsministern, är emellertid att förhindra att Sverige skall hamna i liknande problem. 1988 års trafikpolitiska beslut — av sådan tyngd att svenskan inte ansågs räcka till — har nu, som Georg Andersson förklarade det, utgjort startpunkt för den viktiga debatten om mål och medel i 90-talets trafikpolitik. Kommunikationsministern kunde dock inte frångå den växande oron för miljöförstöringen en viss betydelse i sammanhanget.

Den övergripande målformuleringen för den framtida trafikpolitiken är "att erbjuda medborgarna och näringslivet i landets olika delar en tillfredsställande, säker och miljövänlig trafikförsörjning till lägsta möjliga samhällsekonomiska kostnad". En i sanning vid målformulering! Detta måste också kommunikationsministern medge. Dock ska denna målformulering konkretiseras i ett antal delmål, som tillgänglighet, effektivitet, säkerhet, miljö och regionalpolitiska strävanden.

Grundprincipen — friheten för konsumenten

En av de grundläggande principerna gäller emellertid friheten för konsumenten att själv få avgöra hur han vill ordna sina transporter. Någon generalorder från regeringen — till exempel att alla godstransporter ska ske på järnväg — är därför inte att

vänta. Utgångspunkten är emellertid att varje trafikslag måste betala sina samhällsekonomiska marginalkostnader. Härmed kan också järnvägen ges rättvisare konkurrensvillkor.

De senaste årens trafikökning såg Georg Andersson främst som ett resultat av högkonjunkturen. En effekt av den snabba trafikökningen är att trafiksystemet nu kommit att knaka i fogarna. Att begränsa trafiken ansåg han emellertid som orimligt. — Den är ju motorn för välförbättringen. Samtidigt duggar kraven på investeringar i vägar och järnvägar allt tätare. Men, som kommunikationsministern framhöll — Regeringen har inga pengar som väntar i kassakistan. Istället blir det fråga om att omprioritera och att finna nya finansieringsformer.

Nya finansieringsformer

Sådana kompletterande finansieringar skulle för vägsektorn exempelvis vara att införa vägavgifter på landets större vägar, att finansiera investeringar med avgifter från trafikanterna, att låta näringslivet helt eller delvis finansiera vägbyggnadsobjekt som det har stora intressen i att få till stånd.

För järnvägssektorn har också nya finansieringsalternativ tillkommit. Utöver de 10 miljarder kronor som regeringen redan anslagit till olika järnvägsprojekt de närmaste åren, är

det också möjligt för lokala och regionala intressenter att vara med och finansiera järnvägen.

Georg Andersson pekade på några projekt, där regionala och kommunala intressenter redan har gått in eller diskuterar att gå in som finansierare: Grödingebanan, söder om Stockholm, Mälarringen och Arlandabanan.

Kommunikationsministern ville dock understryka att kompletterande finansieringsformer ännu inte visat sig vara en patentrösning för att finansiera infrastrukturen. — Någon längre kö av entusiastiska infrastrukturfinansiärer utanför kommunikationsdepartementet har jag ännu inte noterat!

"Bättre om trafiken flyter..."

En bra infrastruktur, som ger ökad effektivitet i trafiken, skulle, enligt Georg Andersson, i förlängningen också innebära höjd livskvalitet. — Det är givetvis bättre om biltrafiken flyter än om den står stilla.

Några generella restriktioner för vägtrafiken finner vi därför inte i 1988 års trafikpolitiska beslut. Samtidigt kan regeringen inte längre blunda för miljöproblemen. Om grundprincipen i propositionen är valfrihet, så är miljöstrategin att med olika styrmedel påverka dessa val.



Georg Andersson, kommunikationsminister

Grundbulten i regeringens miljöstrategi är således:

"Rättvist kostnadsansvar" — vägtrafiken måste ta på sig också sin del av kostnaderna för sjukvård och miljö.

"Rena fordon" — biltillverkarna får ställa in sig på ännu hårdare krav

"Begränsad storstadstrafik" — STORK

STORK

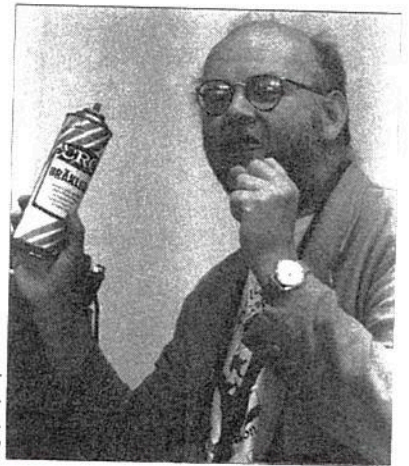
En särskild utredning — Storstadstrafikkommittén (STORK) — har att se över storstädernas trafik- och miljöfrågor. I ett delbetänkande har STORK nu föreslagit att kommunerna helt på egen hand ska kunna förbjuda biltrafik när luftföroreningarna bedöms som hälsofarliga. Ett annat förslag avser bilavgifter. Som Georg Andersson framhöll — En viktig del i trafikpropositionen gällde just att flytta ut fler beslut lokalt och regionalt. Dit "där kunskaperna om lokala och regionala transportbehov är störst".

Nu — när vi fått signaler om hur STORKs lagförslag kommer att behandlas på departementet — finns det dock anledning att minnas Georg Anderssons avslutningsord: "Vi har byggt upp städer och samhällen efter bilens förutsättningar och krav. Därmed har vi också skapat en struktur som förutsätter och närmast kräver ett bilinnehav."



Hur människan och samhället kan anpassas till bilismen?

Gunnar Lindgren med miljövidrigt lösningsmedel



Många frågetecken rätade Gunnar Lindgren, civilingenjör från Ale kommun, ut. Dock knappast den i rubriken. Möjligen ansåg han frågan irrelevant. Människan ska inte anpassa sig till bilismen — "denna cancersvult som hotar ta död på vår natur och miljö".

Ackompanjerad av egen orkester intog Gunnar Lindgren scenen. Eller ska vi säga predikstolen. För inte olik en frälsningspredikant — med domedags- och frälsningsläror i samma koncept — kom han att fånga auditoriet. 'Halleluja' skulle kanske varit att ta i. Men nog kunde vi sagt amen till hans ord.

Materian oförstörbar

—Människan har utsett sig till härskare över djuren och naturen och har därför tillåtit sig en hänsynslös rovdrift. Men ju mer råvaror vi

tar ut desto mer avfall får vi. Och miljöproblem är egentligen avfallsproblem.

Vad ska vi göra av allt vårt avfall? För som Gunnar inskärpte — Materian är oförstörbar. Allt går i ett slutet kretslopp. Det är en myt att tro att rening kan klara avfallsproblemen. "Rening" innebär bara en förflyttning av föroreningarna. "Renar" vi vatten, går föroreningarna ut i

luften. Och den sista recipienten, av allt som hämtas upp ur gruvorna, är oceanerna. Härav havsdöden.

—Den centrala frågan på 90-talet blir därför tillväxtbegreppet. Hur ska vi stoppa tillväxten? Detta innebär, som Gunnar framhöll, inte att vi ska behöva gå drastiskt tillbaka i utvecklingen. Men vi måste gå in i en fas av konkreta åtgärder. Tillväxten måste ske genom återvinning, dvs med mindre uttag av nya råvaror och därmed minskning av mängden som går till avfall.

Produkterna den stora boven

Men den värsta boven i dramat miljöförstöringen är enligt Gunnar inte utsläppen från industrin. Det är själva produkterna. —Och dessa kontrolleras inte alls! Medan det är ytterst stränga restriktioner på vad industrierna får släppa ut genom skorstenarna är det inga på vad de släpper ut genom grindarna. Gunnar skulle till exempel utan större hinder kunnat få en hel billast med farligt lösningsmedel — "till att rengöra barnleksaker!"

Domedagen är nära om vi inte ändrar attityder och livsstil! Det är hög tid att ställa oss frågan om "livets mening". Är det: "stora bilar, motorbåt, sommarstuga, husvagn, avfallskvarn, infravärme på balkongen, snöslunga, bilpendla till jobbet, åka till kanarieöarna, köpa-släng, motorsport, bli "fräsch" på solarium..."? Är det allt detta — då får vi brinna i helvetet. Men är det istället: "litet välisolerat hus, liten bil, cykel, segelbåt, tält, ylletröja, snöskyffel, åka kollektivt, natur, hembygdsförening, second hand, göra själv, återanvändning, flöjt, schack, fåglar, "ren" (ej "fräsch"), solbränna" — då har vi säkrat oss plats i himmelriket.

Nej, bort det! Gunnars varningstal borde inte ge plats för några skämt. Vi måste åstadkomma förändringar om vi ska rädda vår miljö för framtiden. — Även om allt inte behöver göras imorgon, måste vi ha siktet mot det.

Miljöanpassad massbilism eller individanpassad kollektivtrafik?

”Det finns ingen miljöanpassad massbilism i sikte och kollektivtrafiken har det motigt! Dessutom torde kombinationen bilism och kollektivtrafik inte vara möjlig; bilisterna har en egendomlig relation till bilen, som bland annat innebär att man undviker kollektivtrafik och bilisterna kan därför svårligen lockas över till kollektivtrafik.”

Detta resultat har professor Emin Tängström kommit fram till i den studie han gjort inom bilismområdet.

Det var därför med viss pessimism Emin Tängström såg på framtiden. På möjligheterna att finna realistiska lösningar på transportproblemen. (Elslingor i vägbanorna, som någon föreslagit, såg han knappast som hållbart förslag). — Till bilden hör att företrädarna för bilismen är mycket starkare än de som vill minska bilismen. Dessutom ökar antalet bilar per capita. Det är ett känt faktum att när BNP/capita ökar, så ökar också transporterna, liksom antalet bilar. Denna trend är stabil och global. Enligt en MIT-studie finns det nu 525 miljoner bilar i världen. Dessutom blir (globalt) allt fler människor stadsbor, vilka färdas i sina fordon på en relativt sett liten vägyta med trafikstockningar som följd.

”Bilisternas egendomliga relation till bilen”, som Emin Tängström lägger fram i en av sina teser, är heller inget nytt. Den relationen har följt bilens

historia. ”Det är hälsosamt att åka bil — lungorna utvädras”, ”Det är tjuvigt att äga bil”, ”Bilen innebär frihet”. Olika uttanden för olika decennier, men värderingarna alltid desamma.

— Det enda som skulle kunna kullkasta mina teser, är att människorna ändrar sina värderingar, det sker ett tekniskt genombrott, vi får en nedgång i BNP eller att det inträffar en miljökatastrof!



Paneldebatt om trafikfrågor och miljö

”Hur driva kommunal trafikpolitik?”

Kommunikationspasset avslutades som sig bör med en paneldebatt. I panelen: Kerstin Svensson, kommunalråd i Göteborg, direktör Rune Svensson, Volvo Transport AB, professor Olof Gunnarsson, Chalmers, spårvägsdirektör Harry Nordefors, Carl-Johan Engström, boverket och Bengt Holmström, vägverket.

Dessförinnan hade vi dock även fått avlyssna: professor Jan Owen Jansson, Väg- och trafikinstitutet, Linköping — ”Strategi för avvägning mellan bil- och kollektivtrafik” och Göran Wärmby — ”Åtgärder för bättre trafikmiljö”. Göran — med ett förflutet i Greenpeace — är huvudsekreterare i ”Miljöprojekt Göteborg”, med direktiv ”initiera och samordna åtgärder så att Hisingen blir väsentligt renare inom 10 år”.

Teorin, professor Jan Owen Jansson presenterade, var att om alla skulle betala marknadsmässiga kostnader, skulle biltrafiken minska. — Alltså ta

bort alla subventioner! Professor Jansson kunde därtill också presentera ett åtgärds paket, som innehöll: ”beskattning av de fria parkeringarna, slopad avdragsrätt för bilresor (arbetsgivaren bör stå för kostnaderna för resor i tjänsten), beskattning av tjänstebil, ”road-pricing”, dvs billtullar, höga parkeringsavgifter etc, och att bilersättning endast skall bygga på marginalkostnaderna”. En del av det här åtgärds paketet känner vi möjligen igen i den kommande skattereformen. Vågar vi nu tro att det också får till effekt ”att den privata biltrafiken nästan försvinner i city-området”!

Fan tro ’t! Men knappast nån i panelen. — Folk älskar sina bilar, lever med Bilen har snart blivit vårt andra hem, som Rune Svensson påpekade. — Vi försöker hela tiden hindra att bilismen och transporterna ökar. Utnyttja istället mer av de 27,5 miljarder som bilismen drar in till statskassan om bygga ut vägnätet, så kan vi kanske lösa miljöproblemet. Miljöproblemet

såg Rune Svensson mest som ett storstadsproblem. — Med miljövänliga bilar har vi ju ändå kvar trängseln om vi inte bygger ut vägnätet. Vi ska inte stoppa biltrafiken, vi ska planera den. Rune Svensson trodde dock att Sverige har goda möjligheter att planera sin trafik. Genom små rationella steg: samordning av trafiksystemen, bättre utnyttjande av fordonen (idag 60 % utnyttjandegrad) etc. — Tiden för utredningar är över, nu måste något göras. Tiden för transporter kommer inte att minska!

Olof Gunnarsson krävde också åtgärder — nu. Han underströk också att vi nu dels måste fråga oss vad vi vill göra, dels vad vi måste göra. — Det är strukturförändringen i samhället som skapat vårt transportberoende. Pendlingen över kommungräns i Göteborg har exempelvis ökat med 300 000 mellan åren 1980 och 1987. En annan förklaring till det ökade resandet, fann han i vår "otillfredsställelse i det egna rummet". — Vi måste dock börja utnyttja våra fordon bättre. Ett medel skulle vara biltullar. Om tullarna togs ut per bil skulle de kunna främja samåkningen. Vidare skulle dessa bilar kunna få åka i kollektivfilen.

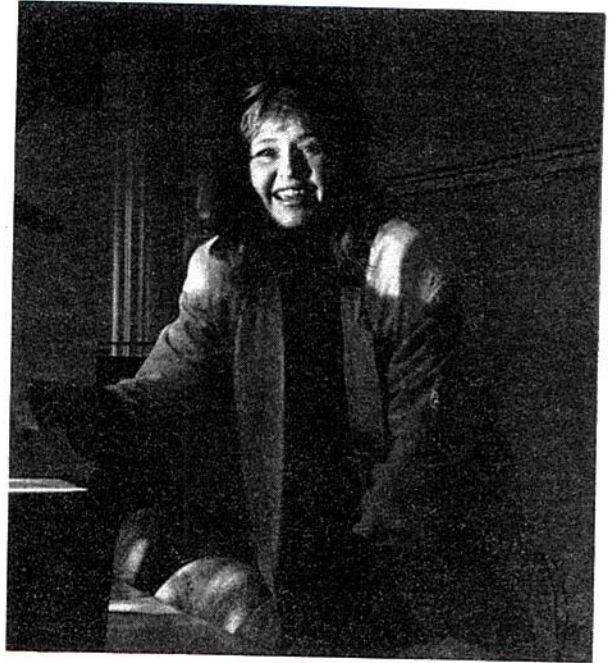
Kerstin Svensson, som ivrigt förespråkade bilavgifter i Göteborg, höll med om att frågan om samåkandet måste tas upp på nytt. — Eftersom tullar/bilavgifter verkar omöjliga enligt alla utredningar.

Debattledare professor Lars Nordström ifrågasatte om målet verkligen är att minska resandet. — Kan vi verkligen minska transportberoendet utan att motarbeta många andra beslut, till exempel 6:e semesterveckan och utbyggnaden av barnomsorgen? Men, framhöll han, det finns en otålighet i kommunerna. Från statsmakterna dock inga klara signaler.

Sammanfattar vi diskussionen, så finner vi, att det inte finns någon klart uttalad strategi för kommunal trafikpolitik idag. Att det kan ifrågasättas om den kommunala organisationen är lämpad att driva trafikpolitik. Att alla är oroade över utvecklingen av biltrafiken, men ändå åker vi alla bil i allt högre grad — Debatten och beteendet hänger inte ihop!

När pyramiderna rivits

- effekter av decentralisering



Birgitta Södergren,
Handelshögskolan
Stockholm

Så blev det morgon dag två. Förmiddagen hade ett eget tema: "KSPs arbetsgrupper och Vad händer i Kommunförbundet?" som i sin tur hade fem subtemata: "Inför FoB 90", "Planeringssekreteraren — kommunens diversehandlare", "Ny regionalpolitik", "Statsbidragssystemet" och "Äldreomsorgens framtida organisation". Här gives dock inte utrymme att presentera de olika inslagen.

Knappt två timmar senare hade vi så hunnit fram till konferensens andra huvudtema: "Organisationsutveckling". Birgitta Södergren, Handelshögskolan i Stockholm, skulle inleda. Så står hon där i talarstolen. En ung, söt liten tjej, som vi snart skulle upptäcka inte begåvats endast med utseende utan i hög grad också med talfärdighet.

Birgitta har sin forskartjänst vid Handelshögskolan i Stockholm, men har de senaste åren också arbetat med ett utredningsuppdrag för SAF om effekterna av decentralisering i

svenska företag. Det var resultaten från den utredningen vi nu skulle få ta del av.

— Ni ska inte tro att att företagen idag skulle vara någon förebild för den offentliga sektorn. Nej, de flesta företag är uppbyggda efter ren planekonomisk modell — hierarkiska och mycket centralstyrda. Att företagen ändå fungerat så pass bra, beror i mycket på att de som jobbat där vågat ta egna initiativ: "Skulle vi följt regelboken, skulle allt gått åt helvete för länge sen!"

På senare tid har emellertid saker börjat hända inom företagen. Och trots olikheterna finns en tydlig trend — att eftersträva mer småskaliga och decentraliserade organisationsformer. De stora hierarkierna bryts upp i småföretagsliknande enheter som agerar självständigt. Allt fler och allt viktigare beslut fattas längre ned i företaget.

Vad Birgitta i sin utredning nu velat ta reda på, var hur det kommer sig att man nu driver denna utveckling, och

vad förväntar man sig av den decentraliserade organisationen?

—Företagens skäl för decentralisering är praktiska och mycket tydliga: man säger sig vilja "öka företagets och medarbetarnas marknadsorientering och affärsorientering, skapa motivation, engagemang och vi-anda, bli mer kostnadseffektiva och skapa förutsättningar för ett bättre ledarskap".

—Och de pådrivande krafterna för den här utvecklingen är nog så påtagliga: "Den förändrade världsmarknadssituationen", med marknader som kännetecknas av snabb produktutveckling, nischtänkande och profilering. Den nya marknaden kräver en stor andel mänskliga insatser, kreativitet och serviceanda. "Den tekniska utvecklingen", som innebär mindre rutinjobb. "Bättre utbildade ungdomar". "Nya attityder", som medför att vi blir alltmer misstroagna mot byråkrati och central planering.

Decentralisering bara en modebendyck?

Att det finns en "trendkomponent" i decentraliseringen, ville Birgitta inte förneka.

—Men, vi följer mode och trender när det gäller kläder, bilar och levnadssätt. Så varför inte managementidéer? Problemet är att mode uppfattas som något ytligt och oviktigt. Trendigt är inte rumsrent. Snarare ska trender, ansåg Birgitta, ses som en sund reaktion mot en tidigare utveckling som gått för långt eller som ett tecken på att vi nu fått ny kunskap/nya idéer som vi vill exploatera.

Vad innebär decentralisering?

Här ville Birgitta understryka att decentralisering inte är en enda organisationsform utan ett samlingsnamn för en rad sammanhängande åtgärder. De gemensamma kriterierna för decentralisering är dock: Verksamheten uppdelad i små överblickbara delar... definierade utifrån marknaden (kunden)... med resultatansvar (ej endast i termer av mest utan också exempelvis av kvalitet)... har ansvar för speciella funktioner

— som en småföretagare — att besluten fattas långt ned i hierarkin. —En organisation är decentraliserad först när dess verksamhet påverkas starkt av beslut fattade långt ned i hierarkin. En tumregel är att förlägga beslutsrätten till den nivå där problemen uppstår.

Målstyrning i stället för detaljinstruktioner.

Men, som Birgitta framhöll —I en decentraliserad organisation minskar inte behovet av styrning, det snarare ökar. Fler beslut fattas av människor som inte kan ha fullständig överblick. Därför måste företagsledningen sätta upp klara mål och skapa en gemensam vision.

Organisationen plattas ut.

—Företaget blir som en kratta i stället för en julgran. Utplattandet resulterar ofta i kostnadsrationaliseringar. Chefer och tjänstemän är dyra, och det är inte ovanligt att både en och två chefsnivåer försvinner när ett företag decentraliserar. Även staber och central administration bantas vanligen ned. Specialister delas upp på de lokala enheterna och många

stabsjobb försvinner.

—Fördelarna med den platta organisationen är således att det blir lättare att fatta beslut och att man klarar sig med färre hierarkiska nivåer.

Hur har man lyckats i praktiken?

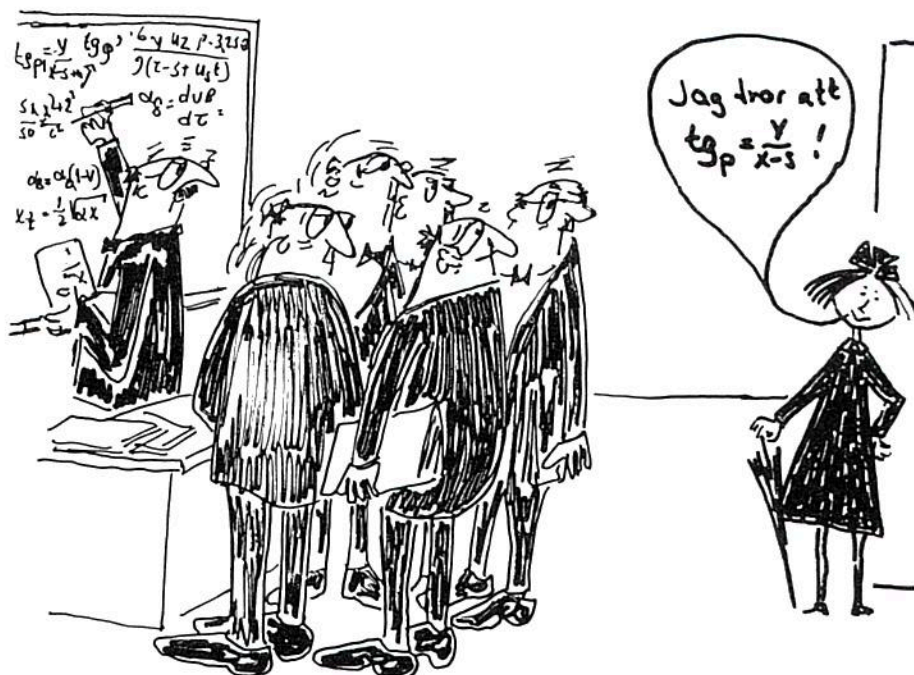
Birgitta har genom sina intervjuer kommit fram till att på policyplanet syns decentraliseringsidéerna vara väl förankrade...

—Många företag eftersträvar decentraliserad organisation.

...Få har dock lyckats införa den i praktiken.

—Och sällan har man drivit förändringsarbetet så långt att den operativa nivån i företaget verkligen berörs. Vad man istället ofta gjort är att man endast omfördelat ansvaret mellan en handfull direktörer i koncernledning. "Man har decentraliserat makten att centralisera".

I andra fall skyller man på mellanchefer eller specialister. Dessa skulle sitta som proppar i systemet. "Där uppe



vill man och där nere vill man, men i mitten är det liksom stopp..."

Lokala öar

Att det på sina håll finns vissa bromsar i systemet, innebär dock inte att det är genomgående. Birgitta har funnit många exempel på verkligt långtgående decentralisering. I dessa företag har det då ofta funnits en drivande person som intresserar sig för organisation som förändringsinstrument, eller har upptäckt att det går att få ökad effektivitet på detta sätt.

—Dessa chefer har varit medvetna om att bästa resultat uppnås om man arbetar genom människorna.

Birgitta har också funnit att vissa verksamheter är mer "typiska decentraliseringsbranscher". Kundorienterade, servicebetonade, projektbetonade, kunskapsintensiva företag är mer decentraliseringsbenägna.

En investering i människor

—En organisationsförändring är ett slags rationalisering. Det kostar både tid och pengar att förändra en organisation, på samma sätt som inköp av nya maskiner. Och liksom av en maskininvestering vill man av en organisationsinvestering ha ut en ökad produktivitet.

Men som Birgitta påpekade, räcker det inte bara att rita om organisationsplanen. Det krävs systematiskt, långsiktigt och kostsamt arbete på alla nivåer. Birgitta har också funnit att vissa tillvägagångssätt fungerat bättre än andra.

Infört nya spelregler:

—I en decentraliserad organisation är det affärstänkande och självständighet som uppmuntras. Och personens egenskaper som entreprenöranda, handlingskraft, flexibilitet och fantasi som belönas. Det är slutresultatet i ekonomiska termer som räknas, inte vilka rutiner man använder för att nå dit. I dagens företag spelar man Monopol — "Vinnaren är inte den som är okritiskt effektiv. Vinnaren är den som först blir rik som ett troll..."

Börjat i liten skala

—Företag, där förändringsarbetet

först testats i liten skala — med till exempel en utvald enhet som "försöksskanin" — har ofta lyckats bäst.

Först skapat alternativ innan man avvecklat det gamla

—Börja med att först skapa en positiv bild av den framtida uppläggningsistället för att bara slå fast att nu ska här förnyas. Då bryter man lättare ned det motstånd som ofta finns mot förändringar, därför att man känner sig hotad.

En ny chefsroll

—När pyramiderna rivs förskjuts affärsansvaret nedåt i organisationen. Specialister och toppchefer blir inte lika viktiga som förut. I stället träder en ny figur fram — den lokale chefen. Denne sitter inte på nionde våningen i ett koncernkontor, utan mitt i smeten. Har ett helhetsansvar för sin verksamhet, ungefär som en småföretagare har ansvar för den egna firman. —"Men, man måste hålla takluckan stängd. Annars får man bara en massa skit över sig!"

Även chefsrekryteringen håller på att förändras. Tidigare mönstret — att belöna en kvalificerad medarbetare genom att befordra honom/henne till chef — är på väg att brytas. "Resultatet av sådan belöning blev ju bara att man med jämna mellanrum förlorade sin duktigaste specialist och fick en dålig chef". Numera söker företagen allt oftare chefer utifrån. En generalist.

—De behöver inte kunna lika mycket inom alla områden, men de ska vara hejare på att få andra att jobba.

Reviren förstärks i det decentraliserade företaget

Som Birgitta kunde peka på, är reviren starkare i det decentraliserade företaget. De kan visserligen lätt ge upphov till stridigheter och interkonkurrens, men samtidigt kan de vara decentraliseringens största fördel — öka motivationen och ansvarskänslan.

—Människor behöver sina revir. Var tacksam för reviren! De skapar produktivitet och engagemang.

Svårare klättra

I de traditionella företagen var befordringsgången ofta klar och tydlig. Man klättrade steg för steg. I det decentraliserade platta företaget går det inte längre att göra karriär på det sättet. Karriären kan här istället "ske på tvären — genom sidohopp" eller genom personlig utveckling.

—Kunskap ger makt gäller i hög grad i ett decentraliserat företag. Kunskap ökar ju människans värde på arbetsmarknaden. Utbildning kan därför ses som en viktig form av belöning. Dock ville hon varna för att härvid kalla på halvseriösa konsulter — "väskdängare". Nej, utbildningen skall vara kopplad till den situation personen ifråga befinner sig i. Vidare skulle särskilda befordringsvägar — som inte drar med sig något chefskap — finnas för specialister.

Den viktigaste belöningsformen, enligt Birgitta, är ändå lönesättningen.

—Bara de företag som lyckats införa flexibla löneformer har hittills lyckats väl med att delegera ansvar. De traditionella löneformerna kan bli en kraft som bromsar all förändring.

Mellanchefer i kläm

"Företagsbyråkratierna krymper. De som är de första offren är mellancheferna", är ett citat som Birgitta hämtat ur en amerikansk tidning. Även om vi i Sverige inte "går fram med motorsåg i chefsleden", så är vi på väg mot samma utveckling — bortrationalisering av mellanchefer.

—Vad är det då som hänt idag som gjort att mellanchefernas antal plötsligt ifrågasätts? De förklaringar Birgitta hittat är att varken medarbetarna eller systemet längre behöver direktövervakning. "Self-management ersätter chefen när det gäller att övervaka folk. Och datorn ersätter chefen när det gäller att övervaka systemen."

—Att veta bäst och att övervaka arbetet har av tradition varit en chefsuppgift. Men långtgående delegering och bättre kunskaper hos medarbetarna minskar behovet av sådant chefskap.

Men vad göra med alla överflödiga chefer? De har ju ofta varit länge i företagen. Skaffat sig mycket av värdefulla branschkunskaper. Man vill ju inte gärna tömma företagen på dessa erfarenheter.

Birgitta visade på lösningar som gradvis börjar prövas på sina håll: Tidsbegränsade kontrakt är en modell. En annan är att ge de d cheferna förtroendeuppdrag som mentor, internkonsult etc.

När pyramiderna rivits...
...ökar vardagskreativiteten...

—Den decentraliserade organisationen skapar en god grund för vardagsrationaliseringar, nya idéer och förbättringar.

...men de stora uppfinningarna uteblir.

På ett sätt är den decentraliserade organisationen farlig, varnade Birgitta:

—Det finns en tydlig risk för utarmning på lång sikt. Det är för välstädat, för få konflikter. Det krävs emellertid både konflikter och olika tankegångar för att kreativa kombinationer ska uppstå. Det decentraliserade företaget behöver också lite anarki. Annars blir det inga banbrytande omvälvningar.

Ett annat problem med de nya företagen, som Birgitta såg, är att det här tycks växa fram en ny "yrkeschef". En chef som mera ser till sin egen karriär. Som är specialist på företagsledning men som knappast hinner sätta sig in i några av branschens specifika problem. —Är den gamle branschråven utrotningshotad?

—Trots alla problem och svårigheter man möter på vägen, så kommer pyramidrivandet i företag och förvaltning att fortsätta, det var Birgittas fasta övertygelse. —De stora hierarkierna har för länge sedan överlevt sig själva. De är dåligt anpassade till dagens snabbväxande och serviceinriktade marknader. Likt urtidens jätteödlor har de misslyckats med att anpassa sig till de långsiktiga förändringarna i miljön.

"Pyramiderna är solitt byggda. Utsikten är magnifik. De tjänar som viloplats för döda!"

Vad gör kommunerna?



Lars Johannesson,
Göteborgs stadsdirektör

Hur långt har kommunerna kommit med pyramidrivandet?

Till dags dato är det 22 kommuner som genomfört förvaltningsreformer — mer eller mindre omfattande.

Den första storkommun, som decentraliserat sin förvaltning, är Göteborg. Och det i full skala. Den 1 januari 1989 fick Göteborg 21 stadsdelsnämnder. Första året har ägnats åt förberedelser, men vid årsskiftet tar man över ansvaret för grundskola, socialtjänst, bibliotek, fritid och kultur i respektive stadsdel. Reformen berör verksamheter med sammanlagt 30 000 anställda, med en totalbudget på 300 miljoner kr.

Som Lars Johannesson, stadsdirektör i Göteborg, framhöll, var reformen nödvändig

—Därför att kommunledningen helt höll på att tappa greppet. Och det är min bestämda uppfattning att i landet finns massor med organisationer som tappat greppet. Man öser bara in mer pengar.

—För oss i Göteborg gällde det nu att åter skapa harmoni. Harmoni mellan ägare och kund.

Samtidigt som de 21 stadsdelsnämnderna börjar arbeta 1990 avvecklas ungefär lika många av de nuvarande

nämnderna. Bland annat försvinner socialnämnden, de 12 sociala distriktsnämnderna, skolstyrelsen, fritidsnämnden och biblioteksnämnden.

—Vad vi vill uppnå är att bättre kunna anpassa verksamheten till vad kunden vill ha. Man ska således inte bara göra sitt specialistuppdrag utan ha ett helhetsansvar för verksamheten.

Lars underströk också att effektivitet endast kan nås om målformuleringarna görs mycket tydliga.

—Göteborg förblir även efter den 1 januari 1990 en stad. När det gäller genomförande får stadsdelarna dock fullt ansvar och fulla befogenheter.

Som Lars beskrev denna "organisationsutvecklingen i potens" i Göteborg, syns den i mycket stämman överens med den som Birgitta tidigare gett oss teorierna för.

Ytterligare beskrivningar på decentralisering av kommuner, fick vi av kommundirektör Roland Henningsson, Ale kommun, Kjell Hult, Alingsås och kommundirektör Göran Löfgren, Kungälv. Målsättningen med omorganisationen syns vara att man dels vill nå högre effektivitet, dels vill få en bättre anpassning till medborgarnas önskemål. I nämndordning.



Lars Malmberg:

"KSP SOM BALANS- PUNKT MELLAN MAKT OCH ARBETE"

Även denna dag avslutades tradition-
senligt med diskussion. Lars Malm-
borg ledde debatten. Och avslutade
den. Det vore synd att undanhålla
Dig kära läsare Lars' ekvilibristiska
avslutningstal.

*"Den svenska debatten domineras ofta
allt för mycket av engelska och amerikan-
ska forskare. Någon enstaka gång tar vi
upp tyska och franska, och på senare år
även japanska. Jag tänkte emellertid
försöka mig på en sammanfattning genom
att dels vinkla intresset mot KSParens
situation, dels lyfta fram några för de
flesta okända forskare.*

Den irländske professorn Tom O'Mor-
gan vid University of Dublin har myntat
en slogan, the Empty Glass Philosophy,
som i korthet går ut på att en organisation
likaväl som ett ölglas ständigt måste
fyllas på med nytt innehåll för att inte
snabbt vara helt tomt.

I Nairobi finns en kenyansk organisa-
tionsteoretiker, Omo R'gani, som pekat på
att den västerländska kapitalismen fört
med sig fyrkantiga lösningar till ett folk
som är vant att tänka i rundare former
och att varje organisation måste anpassas
till den lokala kulturen. Lösningar kan
inte pådyvlas uppifrån.

I Indien har en brorson till Gandhi, som
heter Omor Gandhi, visat på de svårighe-
ter som finns när det gäller att organisera
ett så stort och skiktat samhälle som det
indiska. Här kan nämnas svårigheterna
att få till en dialog mellan olika kaster och
yrkesgrupper. Detta leder lätt till en
toppstyrning och en smal byråkratisk bas.

Olga Nisationeva är en av postlenini-
sterna i Sovjet och har varit med om att
utforma tankarna kring Glasnost.

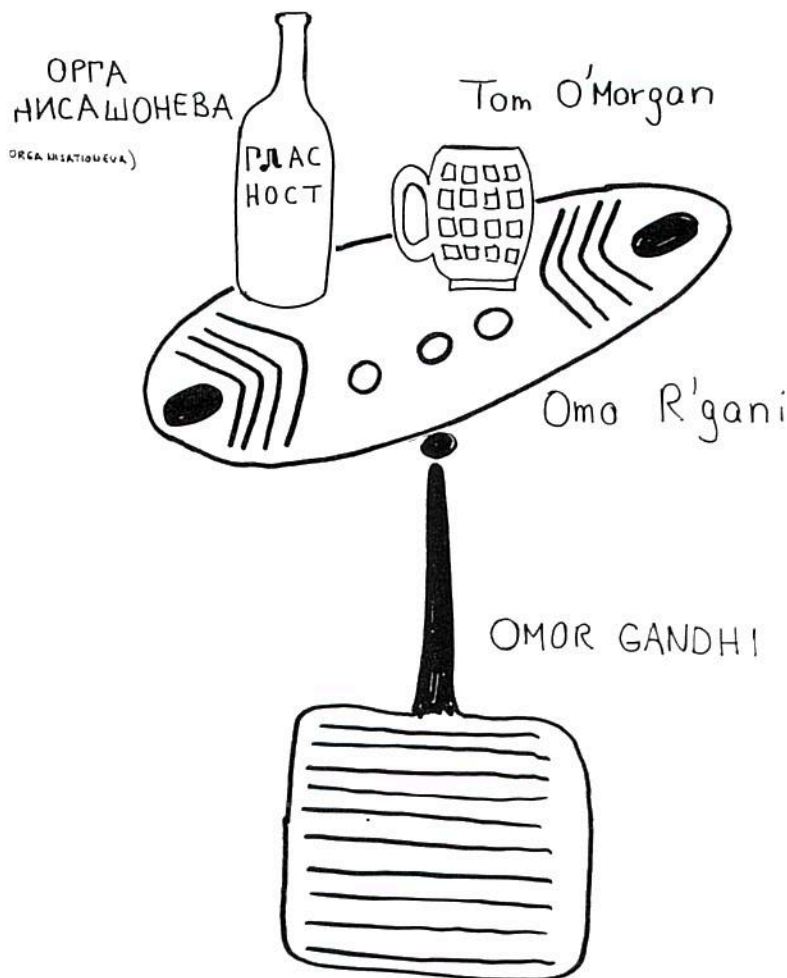
Populärt uttryckt kan man säga att hon
varit med om att dra upp korken ur den
byråkratiska slutna kommunisttoppsfla-
skan.

Vi kan känna igen den svenska model-
len om vi kombinerar dessa tankar till en
sammansatt modell.

Först har vi den politiska arenan,
symboliserad av R'ganis sköld. På denna
arena agerar de stora dansarna som

kommunalråd och kommundirektörer, här
symboliserade av O'Morgans glas och
Nisationevas flaska. Sedan har vi den
skiktade indiska i botten med all fältperso-
nal i skolor, förskolor och hemtjänsten.
Ovanför finns ett smalt band av tekniker,
ekonomer och studierektorer...

...och mellan hittar vi, i balanspunkten
mellan makten och arbetet,
KSParna!"



"Mjukvara som konkurrensfaktor" eller "Jobba snabbt annars dör du!"

Programmet för konferensens tredje och sista dag gav oss bara en bekräftelse på att följsamheten med de nya trenderna är god. Så på Volvo. Så ock på Kommunförbundet.

Efter en rundtur med "blå tåget" på Torslandaverket (som i mitt tycke inte bjöd en alltför dålig arbetsmiljö — till och med Pavarotti ingick), drog vi oss till konferenslokalen i Sörredsgården, där direktör Lars Lindqvist skulle ge oss en presentation av organisationsutveckling med "mjukvara som konkurrensfaktor".

Japaner, japaner, japaner... ! Överallt japaner! Kilande japaner! Hoppande japaner! Knuffande japaner! ...

Ingen tvekan om att den japanska bilindustrin ses som det allt över-skuggande hotet för Volvo. Ja, inte bara för Volvo. För hela den västliga bilindustrin.

Med hotet från Japan kom också kravet på förändringar. Kravet på anpassning till förhållanden med TIDEN som resurs och som bristvara. —Tid är allt! Aldrig förlora tid! I framtiden kommer bara finnas de snabba och de döda!

Vad är då Volvos strategi för överlevnad?

—Marknadskoncepten är "rakt rör" till den enskilde kunden. Anställda och kunder ska fås att växa ihop.

Volvo säljer numera inte bara bilar. Med bilen följer också tjänster. Vilka tjänster Volvo krockar kunden med, syntes Lars Lindqvist dock inte närmare vilja gå in på.

—Exempelvis finansiella tjänster. Det kan dock vara vad som helst.

Vågar vi slutligen en gissning — att Volvo vägt tungt i Birgitta Södergrens intervjumaterial.

"90-talets kommuner eller kommunernas 90-tal"

Var det avsiktligt mån tro, som frågetecknet utelämnats i denna chiasm till rubrik för Jan-Åke Björklunds avslutande föredrag? Eller vågar vi verkligen tro att 90-talet åter blir planernas årtionde?

Slutligen — en eloge till programkommittén som satt ihop ett så välmatat och så intressant program. Besviken torde bara den ha blivit som kommit till konferensen i hopp om att också få se Göteborg.

Kertu Kiidla, SCB

Ordföranden:

Årskonferensen i Göteborg var en lyckad samling av KSPare, vänner till KSP och ett stort antal skickliga föreläsare. Dessa kommer att kommenteras mera i den särskilda årskonferensdelen av detta KSP-nytt.

Jag vill här särskilt tacka programkommittén, under Rune Gustafssons ledning, som skött hela upplägget på ett mycket skickligt sätt. Ett stort tack även till värdkommunen Göteborg.

I varje årskonferens inryms också ett årsmöte. Själva årsmötet var inte särskilt dramatiskt. Föreningen har en mycket god ekonomi, duktiga arbetsgrupper och engagerade styrelsemedlemmar. Den fråga som mest diskuterades var hur föreningens veteraner ska få tillgång till den speciella KSP-gemenskap som byggts upp under åren. På årsmötet var vi överens om att detta måste lösas på ett bra sätt, men inte genom direkt medlemskap. Vi återkommer kring denna fråga.

En annan, mera speciell del var den stora omsättningen i styrelsen. Tyvärr slutade inte mindre än fem ledamöter, nämligen Orvar Altebro, Bengt Gill, Eva Isaksson, Mats Lindberg och Monika Yngvesson. Ett stort tack till Er alla för vad Ni gjort under åren.

Orvar och Eva var ganska nya i styrelsen och hade precis blivit varma i kläderna. De tre övriga har däremot varit en del av KSPs image!

Mats har som skattmästare bidragit till vår goda ekonomi de senaste åren. Bengt har blivit känd som redaktör för KSP-nytt, men gav också namn åt Gillgruppen. Gillgruppen, som arbetade med vår framtida policy, redovisades vid årsmötet i Nyköping. Monika deltog också i Gillgruppen och har under senare år framför allt arbetat med utbildningsfrågor och varit vårt sociala samvete när vi blivit för tekniska.

Till nya i styrelsen invaldes Maria Gromer, Vetlanda, Annalena Löfgren, Umeå, Anders Olsson, Västerås, Britta Ström, SSK och Anders Åström, Uppsala. Ni hälsas varmt välkomna i styrelsen.

Jag återkommer i nästa nummer kring hur vi arbetar och inriktningen på det närmaste året.

Några kommentarer kring den nya styrelsen kan ändå var på plats. För det första kan vi konstatera att tjejerna nu uppgår till 40 % i styrelsen, vilket är något mer än föreningens dryga 30 %! För det andra att Småland fortsätter att vara överrepresenterat även om det ett tag så ut att bli tvärtom.

Lars Malmborg

"Ingen förnyelse av tekniken har betytt så mycket för mitt jobb som Macintosh"

Med denna glada devis som ledstjärna avhölls i slutet av augusti en Macdag i Lund för KSP-are och övriga intresserade. Formuleringen är hämtad från en av föredragshållarna, Tom Kronberg, informationssekreterare vid Malmö socialförvaltning, som i sitt dagliga arbete med att bl a göra en personaltidning upplevt Macen som en smärre revolution.

En till antalet ganska blygsam men intresserad skara Macanvändare var samlade på Ideon i Lund både för att informera sig om det senaste på Macfronten och för att tipsa varandra utifrån sin egen praktiska verksamhet. Programmakare var Bengt-Åke Leijon och Bengt Nilsson, statistikchefer i Lund resp Malmö.

En del av tiden ägnades åt att ta del av kartografins intåg i Macvärlden. Erik Wallin, Hypertec AB, visade en ny programvara som gör det möjligt att knyta ihop statistisk information med kartbilder. Programmet beräknas finnas för inköp i början av 1990.

Hypercardtillämpningar finns ju många och Erik Wallin och Bengt Nilsson visade några som kan utvecklas till mycket intressanta informationshanterare i kommunal verksamhet.

Hur information kan redigeras med text och bilder i smaklig tappning visade Tom Kronberg i form av exempel från socialförvaltningens tidning. Programmet han använder är "Page Maker", där all text kan skrivas och redigeras i ett sammanhang. Många fina användartips fick vi ta del av.

Bengt Nilsson hade tittat på det kombinerade kalkyl- och grafikprogrammet WingZ och jämförde dess prestanda med Excel. Utan tvekan hade det förstnämnda programmet kvalitéer som saknas i Excel. Framför allt ger det möjlighet att direkt montera ihop en tabell med tillhörande diagram.

Macen har väl i vissa sammanhang betraktats som en ensam och udda fågel i datorvärlden. Per Larsson från Apple Business Center visade att om det någon gång funnits någon sanning i detta så är den tiden definitivt förbi. Macen kan idag kommunicera med andra datorer mer än någon annan. Inga kopplingar eller lokala nätverk är enligt Per omöjliga. Den kan enkelt fungera mot en stordator, allra bäst mot en av IBM-typ.

Efter att vi fått ta del av de senaste nyheterna på fronten, bland annat lanseras ett helt nytt system 7.0 inom en nära framtid, ägnades tiden åt praktiska tips oss användare emellan. Egentligen hade vi kunnat fortsätta hur länge som helst!

Nedtecknat av Britta Ström



NYA MEDLEMMAR

Birgitta Abrahamsson, planeringssekreterare

Planeringskontoret, Haninge kommun.

Gregor Bunge, aktuarie

Utredningskontoret, Västerås kommun.

Anders Carlsson, samhällsvetare/statistiker

Regionplane- och trafikkontoret, Stockholms läns landsting.

Jan Edblad, planeringssekreterare

Kommunkansliet, Örnköldsviks kommun.

Göran Fjellström, planeringschef

Näringslivs- och planeringssektionen, Ånge kommun.

Kennie Gunnarsson, planeringssekreterare

Drätselkontoret, Båstads kommun.

Torsten Hökby, samhällsplanerare

K-konsult, Stockholm.

Jimmy Lindahl, utredningssekreterare

Administrativa kontoret, Gislaveds kommun.

Monica Lindwall, kommusekreterare

Kommunkansliet, Laxå kommun.

Inger Lundin, planeringssekreterare

Kommunkansliet, Kumla kommun.

Karl-Gunnar Nordanstad, planeringschef

Stadskontoret, Mölndals kommun

Eva Rovainen, planeringssekreterare

Kommunkansliet, Umeå kommun.

Anita Ström, utredningssekreterare

Ekonomikontoret, Jönköpings kommun

Anders Wallin, kommusekreterare

Kommunkansliet, Skinnskattebergs kommun.

Gunnel Westerberg, planeringssekreterare

Planeringskontoret, Huddinge kommun.

Pål Wiksten, verkställande direktör

Kommunernas ResursDataAB, Gävle

Per-Erik Wäglin, utredningssekreterare

Kansliavdelningen, Bergs kommun.

Jan-Ove Östbrink, planeringsledare

Kommunledningskontoret, Järfälla kommun.

Redaktörens tack

Detta var mitt sista ksp-nytt. I fyra år har jag varit redaktör. Ett stimulerande och roligt arbete. Tack alla ksp-kamrater för att ni läst och skickat material. Nu tar Anders Åström, Uppsala, över redaktionskapet.

God Jul och Gott Nytt År!

Bengt Gill