

Arbetsformer på Dramaten



Bo Göranzon
Tore Nordenstam
Margareta Wågström

KUNGLIGA DRAMATISKA TEATERN

ARBETSFORMER PÅ DRAMATEN

Rapport om utredningsverksamheten under perioden
mars 1975 - augusti 1976.

Innehållsförteckning

	<u>Sid.</u>
PROLOG	1
RÖSTER FRÅN DRAMATEN	2
0. FÖRORD	4
1. EN VINDARNAS HÅLA	5
2. FÖRSTÅELSE OCH FÖRÄNDRING	10
2.1. Förståelse utan förändring.	11
2.2. Förändring utan förståelse.	14
2.3. Förändring genom förståelse.	16
3. SYMPOSIET	23
3.1. Inläggen	24
3.1.1. Lars-Erik Karlsson: Värmeutjämningsprojekt på svenska arbetsplatser.	24
3.1.2. Gun-Marie Gustafsson: En belysning av svårigheter för de enskilda individerna att åstadkomma förändringar i en organisation.	31
3.1.3. Olle Hammarström: Tjänstemännen och företags- demokratin.	34
3.1.4. Karl-Axel Stridh: Ett konkret handlingsprogram med sikte på en fungerande och utvecklad företagsdemokrati.	41
3.1.5. Lennart Arvedson: Nya lagar i arbetslivet.	51
3.1.6. Kristen Nygaard: Kunskapsuppbyggnad inom fack- föreningsrörelsen. Redovisning av erfarenheter från ett norskt forskningsprojekt.	54

3.2. Några kommentarer till inläggen.	56
3.3. Röster från debatten.	59
3.4. Kommentarer till symposiet.	60
3.5. Utdrag ur protokoll fört vid extra sammanträde med företagsnämnden vid Dramaten som en uppföljning av symposiet.	65
4. KRITIK	68
5. ANALYS	77
5.1. Utredningsverksamheten tar form.	77
5.2. Diskussionsdagarna 2-3 mars 1976.	84
5.3. Inge Widlund: Samspel i organisationer - studiegrupper.	87
5.4. Ekonomi- och planeringssystemet.	93
5.4.1. Röster om ekonomin.	93
5.4.2. Ekonomi och budget.	95
5.4.3. Röster om planeringen.	103
5.4.4. Lång- och kortsiktsplanering.	104
5.4.4.1. Morgonbön.	107
5.4.4.2. Repertoarval och rollbesättning.	109
5.4.5. Röster om löner.	111
5.4.6. Löne- och personalfrågor.	111
5.5. Dramatens målsättning.	114
6. MYT OCH VERKLIGHET	121
7. REKOMMENDATIONER	126
EPILOG	131
BILAGOR	131
1. Ideologi och systemutveckling.	
2. Hermeneutik. Samtal om kunskapsuppbyggnad och förståelse.	
3. Symposium om Arbetsformer på Dramaten 1975-10-21.	
4. Förslag till litteratur till referensbibliotek om arbetslivet.	
5. Samspel i organisationer - studiegrupper.	
6. SAF-LO-PTK: Överenskommelse om ekonomiskommitté och arbetstagarkonsulter.	

PROLOG

Det är inget fel att ha en privat värdering av det man vill uträtta, tvärtom, det är en nödvändighet. Bevaka ditt högmod, men döda det inte! Mot ditt privata högmod står bara andras privata högmod och ur dessa möten föds ideologierna som rationaliserade mänskliga drömmar och utopier. Du måste ta för dig en bit av ideologin utan att låta dig ätas av den. Det var lättare förr att bli ond och klarsynt och börja agera. Men det går nu också även om det viskar "sov, sov!" runt omkring dig. Gör det! fast det till att börja med kanske känns smått som flygsand i byxfickorna.

Jörgen Eriksson, Omständigheternas makt, Wahlström & Widstrand, 1975.

RÖSTER FRÅN DRAMATEN

- Det måste hända något nu!
- Man är så djävla privilegierad som får arbeta på Dramaten.
- Felet med Dig är att Du saknar armbågar.
- Det slösas så förbannat ibland.
- Det gäller att hålla ångan uppe.
- Man får tåla mycket på den här teatern.
- Det är otroligt jobbigt att aldrig få besked.
- Som chef vet man inte vad man utsätter sina medarbetare för.
- Det finns ingen allmän ansvarskänsla på teatern.
- Man måste ta vara på den kunskap som finns.
- Man litar inte på varandra.
- Arbetsplatsen är trots allt stimulerande.
- Planeringen är usel. Planeringen är bara till för skådisarna.
- Rekrytering av personal är bara smussel och mygel.
- Man måste få alla med, förbättra kontakten, ta ansvar.
- Inom den ekonomiska ramen måste kreativiteten ske.
- Man har brist på resurser.
- Ingen vet vad andra gör.
- Man frågar bara inte, för en snok, det vill jag verkligen inte vara.
- Maktspel och intriger överallt.
- Kommunikationerna fungerar varken nedåt eller uppåt.
- Systemet är oerhört tungrott.
- Som chef skall man inte vara populär.
- Man fjäskar och går på tå i onödan.
- Jobben smygs på en många gånger.
- Vissa personer är mycket svåra att tillfredsställa.
- Timvis sitter man och väntar, ibland en hel djävla dag. Ibland far man omkring som en förgiftad råttä.
- Arbetssituationen är förnedrande och negativ.

- Som det nu är är personalrepresentanterna så okunniga att dom blir överkörda.
- Det värsta är att företagsnämnden ej har beslutanderätt.
- Man är på teatern rädd för Åmanlagarna och skyddar sig i hög utsträckning bakom det. Skydd bakom regler och lagar.
- Det snackas så förbannat mycket. Vad man konkret gör är en annan fråga.
- Rädsla finns överallt tillsammans med misstänksamheten. Det finns ingen man kan vädja till.
- Att allt gör sin märkliga nytta, tycker jag nog redan kan anas. Det är en svår och arbetsam process vi har framför oss, som mer och mer börjar ge plats för ett nytt medvetande.
- Det var en massa egendomligheter som bubblade upp på symposiet i höstas.
- Hur mycket har den här utredningen kostat Dramaten?
- Hur kan man ta ett jobb som kontorsanställd på Dramaten med tanke på att bli regiassistent eller scenograf? Det finns ett tjugotal utbildade på DI som skulle vilja jobba på Dramaten. Hur naiv får man vara?
- Det finns bland arbetare och tjänstemännen folk som egentligen vill ägna sig åt artistisk verksamhet. Det är en av anledningarna till att atmosfären här är påfrestande. Detta borde man tala rakt om och informera folk om vilka möjligheter som fanns.
- Nu får man ju för helvete vara rädd för att få ridån i huvét snart när man går in på scen om vi inte börjar och rensa luften.
- Om dom ska lägga sig i hur jag ska spela min roll så ska jag åka ut till Solna och visa hur dom ska slå i sina spikar.

0. FÖRORD

Den förändringsprocess som pågår på Dramaten kan bli en viktig och intressant företeelse i det svenska arbetslivet. Både ledning och alla kategorier av anställda medverkar aktivt i projektet. Vår uppgift i denna rapport är att sammanställa det som gjorts hittills och ge ett underlag för den fortsatta verksamheten. Vår uppdragsgivare är företagsnämnden. Vi vill rikta ett speciellt tack till teaterchefen, som genom att åta sig en ny och oprövad typ av chefsroll öppnat för den utveckling som nu är på gång.

Ett huvudresultat i studien är att de brister som finns i dagens planerings- och ekonomisystem har ett nära samband med oklarheter i Dramatens målsättning, där ledningens önskan om flexibilitet står i motsättning till de anställdas krav på en större framförhållning i planeringen (ett år). För att åstadkomma varaktiga förändringar krävs en kompetensuppbyggnad på bred bas i organisationen. Det måste få ta sin tid.

Stockholm i augusti 1976

Bo Göranzon

Tore Nordenstam

Margareta Wågström

1. EN VINDARNAS HÅLA

Problem som berör förhållanden i arbetslivet har ägnats ett ökat intresse under den senaste tioårsperioden. Ökade resurser har getts till utrednings- och forskningsverksamhet inom området. När frågor som berörde arbetsformer, ökat inflytande och medbestämmande restes i början av sextiotalet var "tiden inte mogen" ansåg parterna på arbetsmarknaden. I mitten av sextiotalet ökade problemen och krav på nya lösningar krävdes. De dominerande inslagen vi har i dagens organisationer kännetecknas av en tradition som har sina rötter i den s.k. Taylorismen från seklets början. Styrning och kontroll och en stark specialisering i arbetsuppgifter kännetecknar denna tradition. Det finns i detta avseende ingen skillnad mellan organisationer i statsförvaltning, Kooperation eller renodlade marknadskopplade företag. Den traditionella metoden för att lösa de problem som finns i organisationer har i stort sett gått ut på att hitta tekniska lösningar. Då problemen i allmänhet varit av social karaktär har detta skapat en ökad osäkerhet på alla nivåer i organisationen. Det vanligaste argumentet för denna typ av problemlösning har varit att "vi är under tidspress". Tekniska lösningar på sociala problem har över en lång period skapat sediment i form av varaktiga förändringar i organisationer.¹⁾ Den ideologi som dominerat i utveckling av effektiva system för styrning och kontroll har ofta inneburit att gå

¹⁾ Se t.ex. Danielsson, A, Företagsekonomi - en översikt, Studentlitteratur, 1975, och

Braverman, H, Labor and Monopoly Capital - The Degradation of Work in the Twentieth Century, Monthly Review Press, New York, 1974.

rakt fram, söka efter tekniska lösningar på problemen, ofta köpa grisen i säcken; sedan får åren i bästa fall reda ut de komplikationer man band sig till.

Lars Ahlin har i sin roman 'Bark och löv' formulerat denna utveckling: "Vi vill inte kännas vid att vi är bundna vid en materiell och opersonlig tillvaro som lever sitt ansiktslösa liv. Vi vill glömma att vårt jag är fjättrat vid rum och tid, vid maskiner och ordningar, system och former, som lever blodlöst, men lever, lever och styr."

Den utrednings- och forskningsverksamhet som berör arbetsformer är alltså ett "barn av vår tid" men problemen vi ser idag är ett resultat av tidigare problemlösningar under hela 1900-talet. Detta kan inte nog betonas. Vilka erfarenheter har utredare och forskare som ägnat sig åt detta område gjort under den korta period som verksamheten pågått? Det är två frågor som är centrala och där diskussionen gäller:

- Vilken roll ska utredaren/forskaren ha i en utredningsverksamhet?
- Vilka metoder ska användas i en utredningsverksamhet?

Dessa frågor kan inte ses isolerade utan måste diskuteras i ett sammanhang. (Se vidare kap. 2 Förståelse och förändring).

Denna diskussion har varit fortlöpande under de senaste åren bl.a. vid institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation vid Tekniska Högskolan. När Dramaten under spelåret 1974/75 producerade Brechts Galilei som ett inlägg i kärnkraftsdebatten gav det impulser till att arrangera ett symposium med tyngdpunkten på ideologi och systemutveckling. Alf Sjöberg inbjöds att inleda diskus-

sionen över temat: Brecht och Galilei och forskningens frihet. Övriga inlägg i symposiet berörde den tekniska utvecklingen inom arbetslivet och dess effekter på arbetsutformning, arbetsfördelning och sysselsättning, med speciell uppmärksamhet på resurser och värderingar i arbetslivet.¹⁾

Symposiet på Tekniska Högskolan genomfördes i mars 1975. I april kontaktar Alf Sjöberg Tekniska Högskolan för att undersöka möjligheterna att arrangera ett symposium på Dramaten omkring arbetsformerna på teatern. "Detta är en vindarnas håla och vi måste starta en process som ger oss ett perspektiv på våra egna problem." I en artikel i Dagens Nyheter formulerar Alf Sjöberg budskapet i Galilei som "förnuftets chans i var enskild individ". Vi svarar att vi inom arbetslivet börjar att se framväxten av ett nytt medvetande där diskussionen om egna upplevda problem kan växa mot "en perspektivvidgning om de större sammanhangen". Tron på förnuftets chans blir då central liksom kravet på uppbyggnaden av förutsättningar som ska ge olika grupper inom teatern möjligheter att göra sin röst hörd. "Tystnadens kultur" är idag dominerande och ger inte acceptabla villkor för uppbyggnaden av den självkänsla som krävs för att hävda sina egna intressen.

I ett PM till Dramatens företagsnämnd om "Arbetsformer på Dramaten" uttalas följande principiella hållning:

"Ett symposium om "Arbetsformer på Dramaten" kan inte lösa några problem men däremot klargöra sakförhållanden som över tiden kan innebära en process som kan medvetandegöra olika intressegrupper om de egna hand-

¹⁾ Se boken Bo Göranson (red.): Ideologi och systemutveckling. Bidrag till diskussionen vetenskap, teknik och samhälle, Studentlitteratur, 1976. (jfr bilaga 1.)

lingsmöjligheterna. Det första "ackordet" i denna process är en utgångspunkt i de olika anställdas egna problem."

Vid ett möte med Dramatens företagsnämnd i maj 1975 beslutades följande arbetsschema för att genomföra ett symposium:

- De olika fackklubbarna på Dramaten lämnar till den 1 oktober in problemställningar som behandlas av den arbetsgrupp som förbereder symposiet.
- Planeringsmöte med företagsnämnden den 8 oktober för att fastlägga definitivt program och där kommentarer till inkomna problemställningar från fackklubbarna görs. (Program för symposiet i bilaga 3.)
- Ett symposium genomförs den 21 oktober.
- Symposiet spelas in på band.
- Ett uppföljningsmöte efter symposiet ska uppfattas som "en del i symposiet".

Genom symposiet var processen igång och vi ska nu närmare beskriva och analysera händelseförloppet i denna första fas av projektet. Av intresse blir då också att reflektera över metod för kunskapsuppbyggnad och förståelse, för att analysera villkoren för förändring. Ett samtal om kunskapsuppbyggnad och förståelse genomfördes på Tekniska Högskolan i december 1975. Medverkande från Dramaten var bl.a. Ernst Günther som genom sin uppsättning av Bestigningen av Fujijama har bidragit till att demonstrera hur olika ideologier griper in i dagens situation. En insikt som är nödvändig för att möjliggöra framtida förändringar. Jan-Olof Strandberg medverkade vid samtalet i en diskussion om teaterrepertoar¹⁾. Vi kommer att i

¹⁾ Kommer att publiceras under 1976/77 under titeln: Bo Göranson, Tore Nordenstam (red), Hermeneutik. Samtal om kunskapsuppbyggnad och förståelse. (Jfr bilaga 2.)

avsnittet om Dramatens målsättning (5.5) anknyta till denna diskussion.

2. FÖRSTÅELSE OCH FÖRÄNDRING

Som forskare eller utredare möts man ofta av oklara och motstridiga förväntningar. Det gäller också oss som deltagit i utredningsverksamheten på Dramaten det senaste året och som nu skriver denna rapport. I detta kapitel skall vi försöka reda ut begreppen kring forskarens möjliga roller, delvis för att klargöra vilken funktion vi själva anser oss ha i detta sammanhang, men framför allt för att detta ger oss en möjlighet att lägga fram några av de grundläggande idéer som styrt verksamheten och som ligger bakom det förslag till fortsättningsprogram som rapporten mynnar ut i. (kap. 7).

För enkelhetens skull skall vi använda ordet "forskare" i vid mening så att både vetenskapsidkare i mera snäv mening och utredare räknas som forskare.

Om man definierar en social roll som summan av de förväntningar som en person möter i en bestämd social position (som forskare, som läkare, som skådespelare, som hemmafru osv.), så är det klart att det inte finns en enda klart utmejslad forskarroll¹⁾. Man kan urskilja åtminstone tre olika uppfattningar om den roll som forskare bör spela. Den första uppfattningen går ut på att en forskare skall vara en objektiv iakttagare av förlopp av olika slag. Forskarens uppgift är att försöka förstå för-

¹⁾ Alf Sjöberg m.fl. diskuterar forskarrollsproblem i den nyutkomna boken 'Ideologi och systemutveckling'.

loppen och det faller utanför hans uppgifter att försöka ändra på förloppen ("förståelse utan förändring", avsnitt 2.1). Den andra uppfattningen om forskarrollen går ut på att en forskares främsta uppgift är att bidra till förändringar, men riktlinjerna för förändringarna dras inte upp av honom själv utan av andra. Den traditionelle experten, som söker lämpliga medel att nå utstakade mål, hör hemma i ett sådant sammanhang. För att kunna ändra på något måste man ha en viss förståelse av de mekanismer som det gäller. Men eftersom förståelsen enligt denna uppfattning främst är något som experten behöver, skall vi hänvisa till denna uppfattning med termen "förändring utan förståelse". Det ingår inte i forskarens uppgifter att öka de berörda parternas förståelse, annat än om det är nödvändigt för att kunna nå de fastlagda målen (avsnitt 2.2).

Den tredje uppfattningen om forskarrollen som vi skall ta upp här går ut på att forskarens viktigaste uppgift är att medverka till att de berörda parterna i fortsättningen själva kan lösa sina problem allt eftersom de uppstår. Det kräver att man sätter igång kunskapsuppbyggnadsprocesser på bred bas bland alla de berörda människorna. Forskarens verksamhet syftar då till att bidra till förändringar genom ökad förståelse hos de berörda ("förändring genom förståelse", avsnitt 2.3). Det räcker med en hastig blick på innehållsförteckningen till denna rapport för att man skall kunna se vart det lutar i fortsättningen.

2.1. Förståelse utan förändring.

När myndigheter och politiska makthavare försöker göra forskningen till ett lydigt redskap för sina mål, måste

forskare och alla andra som är intresserade av fullvärdig vetenskap och forskning protestera. Det är ett livsvillkor för forskning att den kan bedrivas utan att utomstående syften får snedvrida kunskapsinhämtandet och presentationen av resultaten av de vetenskapliga analyserna. Sådana protester mot ovidkommande inblandning i forskningen tar ofta formen av vaga appeller till sådant som "forskningens frihet", "vetenskapens värdefrihet", "vetenskapens apolitiska natur".

Men lika klart som det är att en boskillnad behövs mellan vetenskap och politik, lika klart är det att det skulle vara ett misstag att försöka dra en oöverskridbar, skarp gräns mellan forskning och andra aktiviteter. Det är emellertid vad som sker när forskaren framställs som en fullständigt objektiv iakttagare fjärran från alla praktiska bestyr ("elfenbenstornsideologin").

Elfenbenstornsforskaren kan som samhällsmedlem vara ytterst intresserad av att medverka till att vissa förändringar i samhället sker eller inte sker. Men enligt den vetenskapsuppfattning som det här gäller är det intressen som han inte får odla i sin egenskap av forskare. Som forskare är det hans plikt att vara fullständigt neutral. Han skall avhålla sig från alla slags värderingar, han skall hålla sig strikt till "fakta". En samhällsforskare som omfattar sådana åsikter ser det som sin uppgift att bidra till en ökad förståelse av det komplexa maskineri som samhället utgör. Han publicerar resultaten av sina forskningar och resultaten är allmänt tillgängliga. De kan brukas för vilka syften som helst, konservativa likaväl som revolutionära, goda likaväl som dåliga.

En av de ofta framförda invändningarna mot ett sådant forskarideal är närmast av moraliskt slag: det leder till en personlighetssplittring hos forskaren, som skall bedriva sin verksamhet efter vissa riktlinjer mellan 9 och 5 (eller när han nu forskar) och efter andra riktlinjer efter arbetsdagens slut. Som forskare kan han till exempel arbeta på att utveckla nya stridsmedel, som privatman och politisk väljare kan han stödja nedrustning eller gå in för pacifism. Det är en viktig invändning, därför att den visar att elfenbenstornsideologin är oförenlig med det grundläggande kravet på sammanhang och konsistens i ens liv. Förståelse utan förändring går dåligt ihop med kravet på moralisk integritet.

Men det går att rikta en ännu allvarligare kritik mot detta slags uppfattning av forskarens roll: det är fråga om en falsk bild av hur forskning faktiskt går till, med andra ord en "ideologi". Idén om forskaren som en objektiv iakttagare förutsätter att det går att dra en skarp gräns mellan fakta och värden. Det förefaller inte hållbart att det skulle gå att skilja mellan fakta och värden på ett så skarpt sätt, åtminstone inte när man lämnar naturvetenskapernas område och kommer in på den mänskliga sfären, som är human- och samhällsvetenskapernas område. Utan att närmare argumentera för det här skall vi utgå från att en samhällsforskning som är inriktad på ren förståelse och inget annat inte bara är oönskvärd utan också "til syvende og sist" omöjlig. Också en förment fullständigt neutral forskare bidrar på olika sätt till förändring, även om han själv tror något annat.

När vi i det följande skall plädera för vikten av ett hermeneutiskt (förstående) angreppssätt i utredningsverksamheten, är det alltså inte fråga om något slags "ren" för-

ståelseverksamhet. Det är en missuppfattning av hermeneutiken att tro att den måste vara enbart inriktad på förståelse utan förändring.

2.2. Förändring utan förståelse.

Vi övergår till en annan välkänd figur, experten som objektivt och opassionerat studerar ett stycke verklighet för att finna de bästa medlen att nå något mål som hans uppdragsgivare fastlagt. Den moderna sociologins fader, Auguste Comte, drömde på 1830-talet om ett slags samhällsingenjörer som skulle ställa sin problemlösningsskompetens i de makthavandes tjänst på samma sätt som arkitekter och brobyggare förser sina uppdragsgivare med lösningar på givna problem. Utredaren är enligt denna uppfattning en ren tekniker, lika neutral som elfenbenstornsforskaren, men till skillnad från sin kollega i tornet är hans verksamhet inte främst inriktad på att förstå det som sker utan på att bidra till att bestämda förändringar kommer till stånd.

För att kunna ändra på sociala förhållanden krävs det en viss förståelse. Men experten eftersträvar inte att öka deltagarnas egen förståelse av det som sker. Experten kan t.ex. låta utvalda individer fylla i frågeformulär, som sedan bearbetas med statistiska metoder. Resultaten överlämnas så småningom till uppdragsgivarna och utgör en del av deras beslutsunderlag. De som fyllde i formulären tillförs inte någon ny kunskap genom en sådan verksamhet. Men de märker resultaten när det kommer dekret om förändringar.

Det kan riktas invändningar av olika slag mot den syn på forskning som kommer till uttryck i den traditionella expertverksamheten. En invändning är att denna uppfattning bygger på en överförenklad och ohållbar boskillnad av ungefär samma slag som skillnaden mellan fakta och värden, nämligen en skarp gränsdragning mellan mål och medel. Det torde ofta vara så att en expert som förment är ute efter att finna medel för att förverkliga givna mål själv aktivt bidrar till att precisera målen. Utredarens direktiv är ofta så allmänt hållna att han tvingas att själv utforma målen i någon riktning för att kunna fullgöra sitt uppdrag.

En allvarlig invändning mot den traditionella expertrollen är att den ingår i ett auktoritärt sammanhang som inte är förenligt med krav på medbestämmande i arbetslivet till exempel. Sven Lindquist ger följande illustration i boken "Arbetsbyte". Den moderna arbetsvetenskapens upphovsman, Frederick W. Taylor, talar med en järnbärare vid Bethlehems järnverk våren 1899: "Om Ni nu är en prima karl, så gör Ni i morgon precis vad den här mannen säger Er, och det hela dagen från morgon till kväll. När han säger att Ni skall lyfta en järntacka och gå, så tar Ni den och går. När han säger att Ni skall sitta ned och vila, så sätter Ni Er. Och det får Ni lov att göra hela dagen. Och så måste Ni komma ihåg att inte säga emot. En prima karl gör precis som man säger åt honom och käbblar inte emot." (s. 28)

Expertens verksamhet kan vidare på sin höjd leda till att de givna problemen löses. Men verksamheten är inte resurs-skapande. Den sätter inte igång en kompetensuppbyggnadsprocess, som gör det möjligt för de berörda att själva lösa andra problem som kommer senare. Vill man arbeta på

ett resursskapande sätt krävs det andra metoder än den traditionella expertutredningen, metoder som kan antydast med ord som "självreflektion" och "insiktsskapande".¹⁾

2.3. Förändring genom förståelse.

Självreflektion och insikter i ens egen situation förekommer överallt där det finns människor. Men reflektionen kan vara mer eller mindre systematisk, och insikterna kan vara mer eller mindre välartikulerade. Och i den mån som insikterna i ens egen situation förblir oartikulerade, minskar också möjligheterna till kommunikation med andra och möjligheterna att förstå deras situation. Vill man medverka till en systematisk förändringsprocess, gäller det därför att försöka få igång ett arbete som går ut på att artikulera ens egna problem och att sätta ens egna problem i samband med andra problem. Det gäller att skaffa sig en helhetsförståelse av den situation som man befinner sig i och att skaffa sig en förståelse av hur de problem som man upplever på kroppen uppstår genom ett samspel av faktorer på olika nivåer.

Därmed är grunddragen i den forskningsmodell som vi kallar för "förändring genom förståelse" antydda. Det finns inte några väletablerade allmänt utbredda procedurer på detta område, som man bara kan ta över. Den idag allmänt utbredda formen för utredningsverksamhet är av typen "förändring utan förståelse", expertuppdrag som inte syftar till att öka de berördas egen kompetens att lösa sina problem.

¹⁾ För en kritik av den traditionella utredningsrollen, se Lennart Torstensons bidrag till "Ideologi och systemutveckling."

För en forskare som vill medverka till en demokratisering av arbetslivet skulle det vara barockt att falla in i den traditionella expertrollen. Man kan inte installera medinflytande och förmåga att hantera sina egna problem på samma sätt som man installerar ett nytt värmesystem i ett hus. (Jfr Lars-Erik Karlssons bidrag till symposiet, kapitel 3 nedan).

Det finns inte några färdiga modeller att ta över på det här området, men det finns ansatser i en lång tradition som kan antydast med namnen Sokrates, Marx, Freud, Habermas, Freire. Det är, som Sokrates uttryckte det, fråga om ett slags barnmorskeverksamhet. En forskare kan inte överta födsloarbetet, men han kan assistera vid förloppet. De idéer som vi bygger på här anknyter också till den s.k. aktionsforskningen, som vunnit en viss utbredning under de senaste 10-15 åren. Men till skillnad från aktionsforskningen är det inte här fråga om att hjälpa till att genomföra en bestämd aktion, som skall leda till en bestämt mål. Det gäller att medverka till att lägga betingelserna till rätta för en självförändringsprocess på längre sikt.

Ett par grundläggande idéer återfinns man i den hermeneutiska traditionen från Dilthey, Heidegger och Gadamer till Habermas och andra aktuella förståelse-teoretiker. Det i Sverige ännu tämligen okända uttrycket "hermeneutik" kan översättas med "förståelselära" eller "förståelse-teori". Vi hänvisar till den kommande boken med titeln: "Hermeneutik. Samtal om kunskapsuppbyggnad och förståelse". Den första grundidén i den hermeneutiska traditionen brukar antydast med frasen "den hermeneutiska

cirkeln". Det gäller samspelet mellan helhetsförståelse och delförståelse. För att förstå till exempel en dikt som helhet, måste man ha förstått diktens delar. Och för att förstå delarna, måste man förstå helheten. När man börjar läsa dikten, gör man det med en viss "förförståelse" av vad det gäller, och man får en första provisorisk förståelse av diktens början. Denna första förståelse ändras sedan i ljuset av det följande. Det uppstår ett samspel mellan delförståelse och helhetsförståelse, som antyds med cirkelmetaforen. En mera träffande bild skulle spiralen vara. Det det gäller är att komma in i den hermeneutiska cirkeln, att få igång den spiralrörelse som förståelseprocessen utgör.

Den andra grundidén i den hermeneutiska traditionen är det historiska perspektivets betydelse. Vill man förstå de problem som existerar i en organisation idag, behöver man skaffa sig en förståelse av hur organisationen vuxit fram.

Vill man till exempel förstå de problem som Dramaten har idag, är det uppenbart att man har nytta av ett historiskt perspektiv. Många av dagens problem måste rimligen betraktas som följder av den snabba expansion som teatern genomgick på mitten av 60-talet. Och vill man få grepp om problemen, gäller det att bryta upp organisationen i de rätta delarna. Det är t.ex. uppenbart att verksamheten styrs av faktorer på olika nivåer. Man kan urskilja olika nivåer inom organisationen, och nivåer i det omgivande samhället som fastlägger gränser för det som är möjligt att göra inom organisationen (existerande lagstiftning, regleringsbrev, utbildningstraditioner osv.). När det gäller att finna fram till den nivåindelning som är givande och insiktsskapande, har man inte särskilt stor

ledning av de modeller som utarbetats i den existerande litteraturen. Dramaten är inget affärsdrivande företag utan en organisation med en annan målsättning. Oklarheterna i organisationen idag och de problem som finns hänger delvis samman med att målsättningen för verksamheten inte är klar (jfr avsnitt 5.5 nedan).

Dessa grundläggande idéer från den hermeneutiska traditionen har vi kompletterat med ett par distinktioner från anglosaxisk språkteori. Den första distinktionen är skillnaden mellan påståendekunskap och färdighetskunskap, mellan att ha artikulerad och explicit kunskap om något och att ha tyst förtrogenhet.¹⁾ Det finns i en organisation som Dramaten en mängd tyst kunskap eller "know-how", som inte kan förmedlas och tillgodogöras av andra förrän den artikulerats och förvandlats till "knowing that" (påståendekunskap). Den andra distinktionen är skillnaden mellan handling och kompetens. För att kunna säga något, måste man ha en viss språklig kompetens.²⁾ På samma sätt krävs det en viss kompetens för att kunna utföra en handling av visst slag. Vi menar att det är viktigt att särskilt uppmärksamma den kompetens som olika befattningshavare har i en organisation och att den viktigaste frågan i den här aktuella utredningsverksamheten gäller hur man skall få igång en kompetensuppbyggnadsprocess, en process där de anställdas kompetens att lösa sina egna problem ökas systematiskt efterhand.

De idéer som har antytts här kan ställas samman till en enkel modell för hur kompetensuppbyggnad kan gå till:

¹⁾ G. Ryle, *The Concept of Mind* (1949).

²⁾ N. Chomsky, *Aspects of the Theory of Syntax* (1965).



En modell för kunskapsuppbyggnad.¹⁾

Modellen utgår från att en ökning av kompetens bara kan ske genom ett reflekterat handlande. Det första steget utgörs av en kritik av nuläget. Alla anställda i en organisation upplever ett antal problem på kroppen. Det gäller att artikulera de problem som man upplever så tydligt att de går att kommunicera till andra och därmed görs allmänt tillgängliga och kan sättas in i en systematisk process. De omedelbart upplevda problemen kan relateras till underliggande faktorer som inte är lika omedelbart iakttagbara. För att den inledande probleminventeringen skall kunna leda vidare måste den följas av analys av nuläget och den historia som lett fram till det. Alla har en mer eller mindre god överblick över sin egen omedelbara situation. För att komma vidare måste man öka sin situationsförståelse genom att artikulera den förtrogenhet man har och sätta den i samband med andra belägenheter. I det kritiska och analytiska arbetet blir det också nödvändigt att klargöra sådant som de berörda intressena, behoven, värdena och normerna. En artikulerad kritik kräver att man genomreflekterar värdegrundlaget som kritiken baserar sig på.

¹⁾ Se vidare Tore Nordenstam: "Forskningens yrkesetik - ett kompetensanalytiska perspektiv", i Ideologi och Systemutveckling; och Tore Nordenstam: "Vetenskaplig kompetens"; i Festskrift för Hans Skjervheim, Gylden-
dal, Oslo 1976.

Det tredje steget består i reflektioner över möjliga alternativ till nuläget, förslag till förbättringar, tänkande över vad man själv kan göra i sin egen situation i samarbete med andra. Intresse- och behovsanalys inklusive artikulation av normer, värden och mål spelar en roll också på det här stadiet. Det fjärde steget innebär att man försöker förverkliga en del av det program som analysen, kritiken och programläggningen lett fram till (handlingsfasen).

När man försöker genomföra ett program, möter man lätt motstånd som man inte räknat med. Man blir uppmärksam på komplikationer som man förbisett, kort sagt man får nya kunskaper och erfarenheter. Handling är insiktsskapande. Detta leder till att den ursprungliga analysen måste revideras, och det i sin tur leder till att kritiken måste revideras. Det blir då också nödvändigt att ta programmet under omprövning, vilket kan leda till en annan handlingsstrategi, som man sedan sätter i verket. Man måste alltså genomgå stegen i modellen gång på gång.

Som alla andra modeller överförenklar denna modell, bl.a. genom att ge intryck av att stegen måste komma i en viss ordning. Det stämmer nog bara delvis. Den analys som man gör påverkas både av den kritik som man gjort och det handlingsprogram som man föregriper. I verkligheten går det inte att hålla stegen helt skilda från varandra.

En organisation har alltid en inneboende tröghet som inte får underskattas. Det gäller inte minst Dramaten, där avlagringar eller "sediment" från tidigare finns kvar och fortsätter att verka utan att man kanske ens märker att så sker. Vill man åstadkomma varaktiga förändringar i en trög organisation, måste man vara inställd på att

arbetet måste ske på lång sikt och att det måste ske kollektivt. Individuella aktioner brukar snabbt dämpas; det finns åtskilliga sanktionsmekanismer som kan sättas in mot den rebelliska individen. Förutsättningarna för kollektivt handlande är olika goda hos olika kategorier av anställda. Och vilka förutsättningar finns det idag för kollektivt handlande från alla de anställdas sida gentemot ledning och utomstående styresmakter?

För att åstadkomma varaktiga förändringar krävs det därför en systematisk och kontinuerlig kompetensuppbyggnad på bred bas. Den här föreliggande rapporten skall ses som ett led i en sådan långsiktig process.

För forskare som vill delta i sådana långsiktiga kompetensuppbyggnadsprocesser uppstår det en delvis ny situation, som kräver delvis andra förmågor hos dem än de som är aktuella för experten, till exempel. Forskarna måste vara beredda att gå in i dialoger med de berörda människorna. De måste utveckla lyhördhet, social känslighet, tålamod. De måste vara beredda att arbeta på att öka sin egen kompetens. Situationen för forskare som vill arbeta enligt modellen "förändring genom förståelse" blir inte principiellt annorlunda än situationen för de direkt berörda människorna. Också för dem blir det fråga om en kompetensuppbyggnadsprocess på lång sikt och på kollektiv grund. Forskningen blir en gemensam utbildningsangelägenhet med organisationens medlemmar som huvudaktörer och forskarna som medhjälpare, barnmorskor som Sokrates sade.

3. SYMPOSIET

Till symposiet den 21 oktober 1975 inviterades några inledare som redovisade sina erfarenheter från andra arbetsområden där liknande problem uppstått som på Dramaten. Deras inlägg återges i följande avsnitt. Därefter följer några kommentarer till inläggen, där vi skall ta fram några poänger och relatera dem till det som sagts i de föregående kapitlen.

Som förberedelse för symposiet arbetade arbetar- och tjänstemannaklubbarna fram ett antal grupprapporter. Grupprapporterna var färdiga till symposiet, men betraktades på den tidpunkten som konfidentiella och innehållet i dem kunde inte diskuteras närmare på symposiet. Vi väljer därför att kommentera dessa rapporter i nästa kapitel tillsammans med de rapporter som artistklubben senare utarbetade och några andra probleminventeringar som företogs samtidigt.

Symposiet följdes av en grupp forskare. På detta stadium var det (i motsats till vad många som deltog i symposiet trodde) inte fråga om någon officiellt utsedd forskargrupp med klart mandat och avlöningslista, utan det var en grupp intresserade personer som kommit i kontakt med problematiken genom symposiet om ideologi och systemutveckling på Tekniska Högskolan i mars 1975, där Alf Sjöberg inledde diskussionen med utgångspunkt i uppsättningen av "Galileo Galilei". Forskarnas uppgift på det här stadiet var inte

att komma med det ljus som kunde skingra alla dimmor, utan att lyssna in sig.

De diskussioner som följde efter inledningsinläggen på symposiet finns bandade. Vi låter några röster från debatten komma till tals i avsnitt 3.3. Och till sist kommer en kommentar till symposiet som en av medlemmarna av forskargruppen skrev omedelbart efter evenemanget.

3.1. Inläggen.

3.1.1. Lars-Erik Karlsson: Värmeutjämningsprojekt på svenska arbetsplatser.

1. Institutionella förutsättningar.

Under den stora energikrisens fjärde år blev uppvärmningen på arbetsplatserna en stor politisk fråga. Oron på arbetsmarknaden tog sig alltmer drastiska uttryck och fackföreningsledare och politiker krävde högre arbetstemperatur för de anställda och att befintliga värmeresurser skulle omfördelas. "Vi kan inte längre acceptera att den ena gruppen ska gotta sig i behaglig temperatur medan våra medlemmar huttrar och fryser" sade LO-ordföranden. "Rörelsen är samlad kring viljan att skapa jämlikare temperaturförhållanden" uttalade statsministern.

Oppositionspartierna följde med och hävdade att de alltid hade varit för god värme och emot kyla. "Varken för varmt eller för kallt på arbetsplatserna" blev Centerns nya paroll. Det ideologiska och politiska klimaten för värmeomfördelning på arbetsplatserna skapade ett tryck på företagens ledningar. Undersökningar från trettiotalet som visade att anställda arbetar bättre i högre temperatur dammades av och slogs upp i Veckans affärer. Experiment i Norge hade visat samma sak. Bara SAF och Moderaterna var tveksamma och pekade på att det är den enskilde individen som behöver högre temperatur och inte kollektivet. "För övrigt får temperaturomfördelningen inom givna ramar inte bli så stor att effektiviteten bland de skapande skikten äventyras" sade SAF-chefen. Parterna enades dock om den gemensamma devisen "ökad temperatur och effektivitet i arbetet".

De statliga företagen utsågs av regeringen att vara föregångare på temperaturutjämningsens område. Statsråden talade entusiastiskt om det banbrytande vägröjningsarbete som skulle komma. En särskild partssammansatt kommission tillsattes i ett departement och flera yngre entusiaster anställdes för att i samförstånd med parterna i företagen genomföra värmeutjämningsprojekt som skulle vara vägledande för näringslivet som helhet.

Ett nytt samarbetsorgan (det fyrtiosjunde) bildades för den privata sektorn och Staten ställde (som vanligt) forskning- och utvecklingsmedel till förfogande. TU (Temperaturutvecklingsrådet) bildades alltså och utsåg inom sig TUFF (Temperaturutvecklingsrådets försöksforskningsgrupp). De institutionella förutsättningarna för en brett upplagd försöksverksamhet var alltså skapade. Både privata och statliga företag som ville vara framsynta kastade sig in i leken och hamnade på listorna över villiga försöksföretag. Ett stort antal universitetsinstitutioner visade sig plötsligt ha ledig forskningskapacitet högg raskt för sig av de nya anslagen.

2. Projektverksamheten.

Forskarna i X-bolaget var tyvärr något orutinerade och mätte temperaturförhållandena med manometer (eftersom de ansåg sig ha bevis för att det finns ett klart samband mellan lufttryck och temperatur och inga termometrar fanns tillgängliga). Resultaten blev därefter. Den rapport som presenterades för den partssammansatta gruppen blev helt obegriplig. Forskarna fick säga adjö och de inblandade personerna drog en lättnadens suck.

Forskarna i Y-bolaget var mer förfarna rent mättekniskt. Deras instrument visade rätt och rapporten gav (objektivt) en korrekt bild av de skiftande temperaturförhållandena. Det visade sig emellertid att chefernas egna termometrar (2-kronors) angav betydligt mer fördelaktiga värden. Dessutom hade man hört från två man på lagret att de trivdes utmärkt i företaget. För övrigt ansågs det opassande att göra jämförelser mellan chefernas och arbetarnas temperatur. "Forskarna vill ifrågasätta vår goda vilja att förbättra värmesituationen. Rapporten är ett slag i ansiktet på allt vad vi har försökt bygga upp" sade VD till en TV-reporter. De huttrande arbetarna i verkstäderna verifierade forskarnas resultat och visade sina knottror på armar och ben. De provocativa forskarna avtackades emellertid under trivsamma former och VD talade vackert om "den fria forskningen som måste gå hand i hand med näringslivets effektivitet. Men värmeutvecklingsprojekt får inte skapa motsättningar på arbetsplatserna."

I Z-bolaget betonade forskarna den psykologiska subjektivitetens roll i det objektiva skeendet och började med att skicka cheferna på mätteknisk kurs. Cheferna kom hem och deltog aktivt i temperaturavläsningarna. Intresset för mättekniska problem i företaget växte våldsamt. Man fann t.ex. att vissa arbetare kunde arbeta effektivt ändå ned till -32 grader med lämplig klädsel. Livliga diskussioner uppstod mellan inblandade specialistgrupper om huruvida temperaturnedsättningen var proportionerlig till temperatursänkningen. Den goda värmen behöll man för sig själv och forskarna ledsnade så småningom på de oändliga diskussionerna om mätteknik.

I Å-bolaget var forskarna ännu mer förfarna i den subjektiva psykologins objektiva roll och utvecklade en teknik som gick ut på att successivt låta chefspersonerna vänja sig vid verkligheten. Efter genomförda mätningar tjuvhöll man på resultaten och portionerade ut dem i små, små bitar. Alla negativa värden omgavs med omfattande tekniska förklaringar varför det i just detta speciella fallet var så illa ställt. Innan en ny informationsportion släpptes såg forskarna noga efter att cheferna inte blev ledsna, irriterade eller arga. Successivt vände sig dessa vid tanken på att acceptera kyla som ett ofrånkomligt faktum i företaget. Samtidigt utvecklade de en lång rad förklaringar till varför det i egentligen inte är så dumt med låg arbetstemperatur. ("Friskt och sunt", "Tvingar arbetarna att röra sig så att de inte stelnar till", etc.).

Å-bolagets forskarlag var inspirerade av en internationellt berömd entusiast från ett grannland. Entusiasten hade uppnått stort anseende i arbetsgivarkretsar genom att utveckla ett slags värmereflekterande aluminiumskärmar som ställdes upp kring varje arbetslag. På så sätt kunde arbetarnas kroppsvärme (särskilt vid häftig kroppsrörelse) användas till självuppvärmning.

Självuppvärmande arbetslag hade visserligen prövats i vissa gruvor i England redan på fyrtiotalet men systemet hade inte fått någon spridning, eftersom de engelska företagsledarna inte ville klema bort sina arbetare. För övrigt var man rädda för att arbetarna skulle släppa sina verktyg och ägna dagarna åt kortspel eller att förbereda strejker bakom skärmarna. Det nya skärmsystemet hade genom försök i Norge (som hade snällare arbetare) visat sig både öka företagets effektivitet och arbetarnas temperatur utan att ledningspersonalens värmesituation hade behövt försämrats. Man kunde anpassa de tekniska och sociala systemens behov till varandra vid en högre temperatur. Den ökade produktiviteten och lönsamheten hade bidragit till att möjliggöra både ökad aktieutdelning och upprust-

ning av direktionssvåningarna (med bl.a. hemliga bastuanläggningar). Systemet spred sig följaktligen som en löpeld. Inom svensk bilindustri modifierade man systemet efter egna förutsättningar och utformade de löpande banden så att obearbetade produkter i bestämd takt trycktes in i ett hål i aluminiumskärmen, vilket tvingade arbetslagen att i värmehöjande tempo stoppa ut färdigprodukter i ett hål på andra sidan. I kontrollsyfte hade ledningen också medgivit att förmännen fick titthål, vilket visserligen minskade skärmarnas effektivitet, men som medgav upprätthållande av administrativ balans.

Ö-bolaget, vårt sista typfall, var ett statligt bolag och eldade av politikernas löften tog sig de lokala fackföreningarna i två av dess fabriker före att omedelbart kräva höjning av värmen i arbetslokalerna och av stängning av chefernas och förmännens extra element. Stor oro utbröt bland chefspersonalen när forskargruppens mätresultat stödde fackföreningarnas påstående om ytterst ojämlika förhållande. För att förhindra prejudikat, som kunde få obehagliga återverkningar inom det privata näringslivet, försökte ledningen slänga ut forskarna. Bundna av nyss avgivna vallöften tvingades politikerna att ingripa med ett skarpt pressuttalande varpå ledningen förklarade att den hela tiden hade varit för att utjämningsprojektet skulle fortsätta. En mindre höjning av värmen i lokalerna kom också till stånd vilket omedelbart gav upphov till ökad arbetstemperatur. Men det var svårt att veta om detta berodde på den ökade arbetshastigheten eller de nya element som placerats ut på avdelningarna. Chefspersonalen försökte också avleda intresset för värmeutjämning genom att låta de mest aktivistiska arbetarna delta i långa sammanträden i de väl uppvärmda chefsrummen. Förargligt nog ledde inte detta till pacificering av de bråkigaste karlarna utan dessa krävde allt mer långtgående utjämning. Under flera års tid pågick så en utdragen strid, som under intryck av chefernas upplevda hot från politikerna, faktiskt resulterade i en inte helt obetydlig utjämning. Utländska deputationer, press, radio och TV kastade sig över de märkliga föregångarna som hade bevisat att det otänkbara var möjligt och att det omöjliga var genomförbart.

I andra statliga företag slog man emellertid till bromsarna. På en konferens slöt cheferna en hemlig överenskommelse att inte under några som helst omständigheter anlita Värmeutjämningskommissionens provokativa forskare, som man och man emellan betecknades som "vänsterelement" och "inkompetenta bråkmakare".

3. Effekter på det institutionella planet.

Tiden gick och på det hela taget, hade man från forskarhåll efter fem år inte mycket att visa upp, förutom skärm-systemets succés. De flesta projekten hade brutit samman och skapat, som man sade i parternas gemensamma sammanträdesrum, "obehaglig oro och agitation på arbetsplatserna". I ett fall, som oturligt nog hade kommit till massmedias kännedom, hade arbetarna strejkat och sedan gått till aktion mot direktionsrummen, stängt av elementen, rivit ned och eldat upp de vackra ekpanelerna, satt på sina egna element (i strid mot §32) och tillfälligtvis skapat fullständig värmeutjämning. Etablissemangen var skakat. Statsministern talade om "lymmelfasoner" och manade Sveriges arbetare att fullfölja rörelsens hävdvunna linje på den gradvisa reformismens traditionella grund.

De flesta forskargrupperna hade antingen dragit sig ur frivilligt eller sparkats ut av företagsledningarna eftersom de tog talet om utjämning på allvar. Politikerna talade varmt om "den pågående värmeutjämningen i arbetslivet" och hänvisade till det stora antalet utredningar som utredde de juridiska konsekvenserna av värmeutjämnande åtgärder inom ramen för existerande resurser och fördelning.

Inom statsförvaltningen förbereddes emellertid i besparingssyfte en omläggning av temperaturskalorna. Man föreslog från en interdepartemental arbetsgrupp att 80°C skulle kallas för 100°P (Palme). Oppositionens motförslag, vid presentationen i värmeutskottet, blev en justering till 75° med tanke på industrins konkurrenskraft. För att undvika lottningsförfarande i Riksdagen spelade Statsministern och oppositionsledarna poker om saken. Efter en hård natt enades man om 78°C som bas för den hundragraddiga P-skalan samt att allmänheten skulle bearbetas med en informationskampanj om bl.a. behovet att sticka fler koftor. Industrins organisationer som tagit initiativ till reformen, fick i uppdrag att i samverkan för det ny-skapade Temperaturutvecklingsverket i smyg byta ut alla termometrar på arbetsplatserna. Arbetarna, som frös lika mycket som förut, åsåg med stigande förvåning hur termometrarna visade allt finare värden. Speciella anpassningslag från företagsledningar, Temperaturutvecklingsverket och lokala fackliga organisationer omplacerade "element" som fortfarande bråkade om kylan i arbetet. Arbetsmarknadsverket fick ta hand om frostskaadade arbetare och den offentliga sektorns språngvisa expansion stimulerades starkt av det ökade behovet av sjukgymnaster, tillvänningspecialister och åkarbraseledare.

Temperaturutvecklingsverket fick överinseende över all värmeforskning i landet och bevakade omsorgsfullt att endast forskare som använde den nya P-skalan bereddes tillträde till arbetsplatserna. Frågan om skalorna och därmed också resultaten av jämförelser med tidigare mätningar hade ju avgjorts i enighet mellan parterna. Varje försök att använda gamla skalan stämplades som "odemokratiska försök från självutnämnda elitgrupper att skapa misstro mot de för samhället ansvariga".

I de statliga företagen, som ursprungligen hade utsetts att vara föregångare i utjämningssträvandena, blev problemet med att anpassa forskningen till det nya läget något kinkigare. I ett par fall hade ju en viss utjämning av temperaturerna kommit till stånd under entusiastisk uppslutning från arbetarnas sida. Värmeutjämningskommissionens arbete hade till en början också utnyttjats i regeringspartiets valpropaganda. Då emellertid regeringen fann att företagsledningarna blockerade verksamheten (och hotade med att sabotera lönsamheten) försökte man tåga ihjäl saken. Endast enstaka tidningsartiklar om avskedande av aktivistiska fackföreningsmän och andra svårigheter i projekten påminde numera om de en gång så storstilade planerna. Kommissionens ordförande ville förklara politikernas försiktiga hållning med "man vill ju inte driva en utveckling som man ogärna vill se i sin närmaste omgivning". I själva verket var ju departementen mer ojämlika i värmeavseende än de flesta arbetsplatser i landet.

Inom det privata näringslivet hade man tidigare fruktat att kommissionens försöksverksamhet skulle leda till lagstiftning av det mest rysansvärda slag. Men genom att ordföranden i kommissionen gjordes till generaldirektör i Temperaturutvecklingsverket kunde detta hot avvärjas. Dennes motto var: "Man ska inte driva utjämningen hårdare än vad man själv vore beredd att acceptera om man vore i ledningens ställe". Det faktum att kommissionens forskare inte längre släpptes in i företagen ansågs dessutom vara bevis nog på deras olämplighet och allmänna inkompetens. De visade sig emellertid mer än väntat obstinata, vägrade bestämt att använda den nya P-skalan och fortsatte sina besvärande försök att påtala vad de ansåg vara ett svek mot de ursprungliga avsikterna med kommissionen. De tillhölls att inte lägga sig i tolkningen av direktiven och att för åttonde gången skriva om kommissionens panegyrisk programskrift om storstilade värmeutjämningsplaner. Deras vägran att lyda vinkarna om att söka sig andra arbetsuppgifter framtvingade så småningom en omorganisation av hela verksamheten.

"Utvecklingsrådet för dirigerad utjämning utan mätning", URDUM, bildades efter åtta månaders strängt hemliga förhandlingar. Det ansvariga statsrådet blev äntligen av med det politiska ansvaret för verksamheten och slapp de enstaka men ändå besvärande frågorna i Riksdagen. En företagsledare, som var känd för sitt resoluta uppträdande mot överdrivna utjämningskrav, gjordes till ordförande för URDUM. Sekreterare blev en mjuktalande f.d. MTM-tekniker och LO-ombudsman, som numera var direktör i arbetsgivarsidans förhandlingsorgan. Genom sin bevisade flexibilitet över partsgränserna fick han gälla för neutral.

URDUM ville inte riskera att dra på sig okontrollerbara forskare utan föredrog att använda den forskningsmetod som med stor framgång, vad gällde att undvika uppslitande partskonflikter, hade prövats inom den statliga förvaltningen. URDUM förhandlade sig först fram till en allmänt hållen (med många "bör" och "såvitt möjligt") instruktion för temperaturförhållanden i olika arbetsmiljöer och på skilda administrativa nivåer (i anslutning till redan etablerade arbetsvärderingsprinciper). Instruktionen sändes därefter ut till "försöksföretagen" i vilka parterna lokalt fick i uppdrag att tolka densamma och sedan komma överens om lämpliga åtgärder. Proceduren visade sig vara över förväntan framgångsrik eftersom de tidigare förekommande klagomålen över oro för temperatursänkningar från chefsskikten helt upphörde. Klagomål från de anställda arkiverades enligt ett särskilt system på URDUM:s kansli för senare makulering.

Företagen uppmanades att inom två år inkomma med uppgifter om aktuella temperaturer. URDUM ansåg sig vid tolkning av resultaten (de var strängt hemligstämplade) kunna konstatera en viss om än osäker utjämning. Forskningsmetoden påminde till en del om den omtvistade procedur som professor Rattle-Brown hade använt sig av redan 1948 då han vid tre separata tillfällen ansåg sig ha bevisat att det är möjligt att hypnotisera en tegelsten att sova.

Huvudsaken var emellertid som rådets ordförande uttryckte saken: "Att de positiva samarbetsförhållandena parterna emellan under parollen - trygghet, följsamhet och progressivitet - inte störs av ovidkommande och okontrollerade mätningsaktiviteter. Vi är intresserade av praktiska resultat, inte forskning för forskningens egen skull.

Nya lagar stiftades med jämna mellanrum av Riksdagen: Allmän värmeutjämningslag, lag om trygghet för lokala värmekontrollanter, lag om rättighet till ledighet för temperaturmättningsstudier, lag om rätt till förhandlingar i värmefrågor, lag om rätt till tillträde för de anställda i företagens värmecentraler etc., etc.

Lagarna kallades av Statsministern för "Vårt århundrades största utjämningsreform". Aldrig har så många reformer för att förbättra de anställdas temperaturförhållanden genomförts på så kort tid". I sin nya bok "Viljan att värma upp" framförde han idén om den permanenta reformismen och talade om värmeutjämnningen som "en ständigt pågående process som vi alltid måste hålla aktuell". Ett annat statsråd sade att "Värmeutjämnning är inget bestämt tillstånd utan en idé som vi har som riktmärke". Inom statsförvaltningen utbredde sig som en följd därav snabbt uppfattningen att svårigheterna att definiera vad värmeutjämnning egentligen är var så stora att alla förändringar på området måste ske i omärkliga steg.

Det missnöje som fortfarande förmärktes på arbetsplatserna kallades "de stigande förväntningarnas missnöje". Forskare som fortsatte att mäta med den gamla skalan och påtala den pågående reformverksamhetens osäkra resultat eliminerades via omorganisationer och hot om uteblivna lönetillägg. De företagslojala "realistiska" forskare, som insåg situationens ofrånkomlighet (varje lyckat projekt måste ta sin utgångspunkt i den existerande maktstrukturen) for på konferens i London och presenterade inför en andäktig Old-boy-publik "Värmeutvecklingsprojekt i Sverige". De hade visserligen aldrig haft tillfälle att bidra till några utjämnande sådana, förutom ett halvmislyckat aluminiumskärmsförsök, men hyllades ändå som föregångsmän genom att inta en allmänt djupsinnig och lojal hållning.

3.1.2. Gun-Marie Gustafsson: En belysning av svårigheter för de enskilda individerna att åstadkomma förändringar i en organisation.

För fem år sedan infördes ett nytt system för databehandling vid skogsavdelningen inom den organisation där jag är anställd. En följd av detta blev att 25 flickor som tidigare arbetat som kontorister, med i huvudsak normala kontorsgöromål, fick helt nya arbetsrutiner. Ingen av oss 25 hade någon utbildning inom databehandling. Vi blev aldrig tillfrågade om vi i fortsättningen ville arbeta som terminaloperatörer. Vi blev beordrade att göra det. Före införandet fick vi ingen information om att ett datasystem planerades att införas, vi hörde spridda rykten.

Hösten 1969 kom en representant från datorleverantören till Umeå i två dagar för att informera oss om hur datasystemet fungerade. De saker som han tog upp under dessa två dagar handlade mest om tämligen avancerad programme-

ring, hans språk bestod mest i termer och fackuttryck som ingen av oss förstod. Två veckor efter datorleverantörens genomgång kom ansvarig systemman, som gjort det system och de program som vi skulle använda, till Umeå i två dagar. Han talade om för oss vilka knappar på terminalen som vi skulle trycka på. När jag frågade varför vi skulle trycka på den eller den knappen fick jag ett svar som gav mig intrycket att "fråga inte så mycket, gör som jag säger istället"! Det fanns ingen skriven instruktion om hur vi skulle göra och vi hade inte heller fått någon förklaring till varför vi skulle göra så eller så. När ansvarig systemman hade rest och vi själva skulle använda systemet fick vi ideligen felmeddelanden som vi inte förstod. Det enda vi kunde göra i sådana situationer var att försöka få tag på ansvarig systemman och be om hjälp. Vi fick också alltid hjälp, om vi fick tag på honom. Han var ofta oanträffbar. Det fanns ingen annan att fråga. Under den tid då vi väntade på hjälp låg arbetet nere och vi fick ta emot skogsmästarnas irritation för att arbetet inte var klart.

När systemet varit i drift i ett halvt år ansökte jag hos arbetsgivaren, via företagsföreningen, om utbildning för dessa 25 terminaloperatörer. Ansökan avslogs. Jag bad upprepade gånger vår lokala fackförening om hjälp till bättre information och utbildning. Fackföreningen sade sig dock inte ha någon möjlighet att hjälpa oss. Arbetsgivaren ansåg då och anser fortfarande att det inte "finns något behov av utbildning för operatörerna". Deras motivation till att inte ge oss någon utbildning är att "det är inte någon idé att kosta på er tid och pengar för ni slutar i alla fall och söker nya jobb". Jag har försökt tala om att vi skulle vara mer intresserade av vårt arbete och mera motiverade att stanna kvar på arbetsplatsen om vi visste vad vi arbetade med, men arbetsgivaren vill inte lyssna på det örat. Under det sista året har 3 st av dessa 25 flickor sagt upp sig och sökt sig till andra arbetsplatser. Alla dessa 3 säger att främsta anledningen till att dom sagt upp sig, är bristande information och utbildning.

Mina ambitioner att vidareutbilda mej betraktas av arbetsgivaren som rent nonsens. Jag känner mycket väl igen den känsla som en av Dramatens anställda uttrycker på följande sätt:

Man har betraktat det som ett utslag för bristande samarbetsförmåga, hybris, neuros, en X-människa som tror att hon är en Y-människa. Något värre än att offra tid, krafter och pengar på att vidareutbilda sig kan man som anställd på Dramaten knappast hitta på.

Våren 1973 började jag läsa en kvällskurs i ADB och informationsbehandling vid universitetet i Umeå. Efter 2 terminer vid universitetet kunde jag så pass mycket i ämnet att jag kunde förstå vad jag sysslade med. Arbetsgivaren, som visste att jag hade lärt mej programmering, utnyttjade glatt mina nyförvärvade kunskaper. Man ansåg dock inte att mer kvalificerade arbetsuppgifter motiverade högre lön.

Hösten 1974 medverkade jag vid en kurs vid Tekniska Högskolan, där jag framförde mina synpunkter vad det gällde arbetsgivarens och fackföreningens agerande (eller brist på agerande) då det gällde utbildning. Kristen Nygaard, som hade läst min uppsats till Tekniska Högskolan, tyckte att jag inte skulle vara så kritisk mot facket. Han uppmanade mig att ge facket ett halvt år för att de skulle få en chans till samarbete. Detta hände för ett år sedan. Jag kan tyvärr inte påstå att facket har visat något större intresse för något samarbete.

Den lokala fackföreningen som också hade sett min uppsats reagerade mycket surt på den kritik mot fackförening och arbetsgivare som jag framförde i uppsatsen. Man påpekade att "du kunde väl ha kommit till oss först", vilket jag alltså hade gjort med jämna mellanrum under de senaste fem åren.

Sedan i januari i år sitter jag som sekreterare i den lokala fackföreningen i Umeå. Mina erfarenheter från de fackföreningar som jag har kommit i kontakt med är att de fungerar dåligt eller inte fungerar alls. Min förhoppning då jag blev invald i fackföreningsstyrelsen var att få större möjlighet att påverka fackets agerande, inte bara då det gäller min egen arbetssituation utan fackets agerande över huvud taget. Tyvärr måste jag säga att mina förhoppningar återigen har kommit på skam. För att en fackförening skall kunna fungera som det är meningen att den skall fungera krävs dels att fackföreningsordföranden inte ensam sitter och beslutar vad som är värt att ta upp till diskussion vid ett eventuellt möte, dels att alla medlemmar som berörs av ett problem ställer sig upp och framför sin kritik.

I mitt fall har ingen av dessa förutsättningar uppfyllts. Tyvärr är det så att det oftast är en eller ett par medlemmar som är beredda att säga ifrån. Det finns tusen ursäkter för att låta någon annan prata för sig.

Eftersom jag är den enda av 25 medlemmar som har framfört kritik angående information och utbildning är jag rädd för att jag numera betraktas som ovanligt gnällig och be-

svärlig. Min kritik tas inte på allvar. Nu kan man dessutom använda argumentet "du kan ju allt du behöver kunna" och man glömmer gärna att det finns 24 st till som av olika anledningar inte haft samma möjlighet som jag hade att själv skaffa sig utbildning.

Jag begär inte att arbetsgivaren skall kosta på oss ett eller ett par års universitetsstudier, men jag begär faktiskt lite mindre nonchalans från arbetsgivarens sida. Arbetsgivaren, som hävdar att det inte finns tid och pengar till information och utbildning för operatörerna, skickar instruktion för kodning, stansning och bearbetning för dataterminal till skogsmästarna. Tillsammans med instruktionen skickas ett brev till skogsmästarna där det står att "det vore värdefullt om operatörerna kunde få ta del av denna information". Det är alltså en information som operatörerna behöver för att kunna göra sitt arbete och en information som skogsmästarna knappast kan ha något intresse av. Vi sitter i samma lokaler och på samma adress. Såvitt jag vet gör inte postverket någon skillnad i porto för olika grupper av människor.

Antingen tror inte arbetsgivaren att vi är läskunniga eller också har man helt omyndigförklarat oss. Orsaken till denna totala nonchalans kan ju också bero på att man helt enkelt inte vet att vi finns till.

Efter att ha tagit del av de åsikter som arbetar- och tjänstemannaklubbarna på Dramaten har framfört angående sin arbetssituation inser jag att min situation på arbetsplatsen inte på något sätt är unik.

3.1.3. Olle Hammarström: Tjänstemännen och företagsdemokratin.¹⁾

Bakgrund

Företagsdemokratifrågan har sedan några år intagit en framträdande plats i den allmänna debatten och de flesta inom näringslivet har väl idag klart för sig vad frågan gäller. Den gäller inflytandet över produktionsvillkoren. Kapitalägarens rätt att ensam förfoga över produktionsapparaten skall ersättas med en ordning där de anställda får kontroll över sitt dagliga arbete och företagens verksamhet i allmänhet.

¹⁾ Ingår i publikationen Arbetslivets förnyelse, TCO, 1974. På symposiet presenterade Olle Hammarström en kortare version.

De inskränkningar som hittills gjort kapitalägarens rätt att ensam bestämma har dels gällt de lagar som begränsar arbetstid och ålägger viss skyldighet att sörja för den anställdes fysiska hälsa i arbetet. Därtill har genom det fackliga arbetet löner och andra anställningsvillkor fastställts genom förhandlingar. Dessa förhandlingar har ibland skett mellan jämbördiga parter men många gånger mellan mycket ojämbördiga. De fackliga organisationerna har på central nivå en betydande förhandlingsstyrka, men på lokal nivå har det inte sällan varit en kattens lek med råttan, där arbetsgivaren bl.a. genom överlägsna resurser och med hjälp av en svag lokal arbetsmarknad i hög grad kunnat nå lokala överenskommelser på sina villkor.

Vid sidan av den rätt de anställda haft i lagar och avtal har sedan tjugofem år tillbaka de anställda haft ett rådgivande inflytande genom företagsnämnden. Effekten av arbetet i företagsnämnden har med några få undantag varit mycket begränsad.

När nu såväl LO som TCO betecknar nämndavtalet som otillräckligt och kräver inflytande som är oberoende av företagsledningens lyhördhet och välvilja, så är det en landsomfattande och decennielång erfarenhet som ligger bakom detta krav. Att arbetsgivarna inför de nya kraven visar ett nyvaknat intresse för "ökad samverkan" och "fördjupat samråd" kan i och för sig vara värdefullt, men ändrar ej det faktum att ett rådgivande inflytande är helt otillräckligt från de anställdas synpunkt.

Vilka former tar sig nu detta ökade inflytande för de anställda i en arbetsorganisation? Man kan urskilja två huvudsakliga typer av förändringar som dock inte är helt åtskiljbara utan delvis hänger ihop. Det är för det första förändringar i arbetsorganisationen och i arbetsrutiner och för det andra olika former av representativt inflytande, där de anställda, vanligen via sina fackliga organisationer utser representanter som får inflytande över olika frågor.

Ett centralt problem är att åstadkomma ett nytt sätt att organisera produktionen. Det duger inte att bibehålla de gamla organisationerna och endast komplettera dem genom att hänga på ett eller annat företagsdemokratiskt arrangemang - ett slags våtvärmande omslag kring den odemokratiska företagskroppen. Företagsdemokratien får inte bli ett bihang till det existerande, utan måste för att lyckas innebära att man successivt ersätter de hittillsvarande produktionsorganisationerna med något annat.

Ändringar av arbetsorganisationen innebär ökad delegering, färre hierarkiska nivåer i företagen, ändrade rutiner, olika typer av gruppsjälvstyre, ändrade arbetsrutiner. Man måste överge den arbetsuppdelning, där en grupp anställda i huvudsak står för den fysiska produktionen och andra står för planering och kontroll. Inflytande i representativa former innebär representation för de anställda i styrelse, direktion och andra företagsledande organ, representation i projektgrupper samt att kommittéer med majoritet för de anställda får beslutanderätt i för de anställda viktiga frågor.

Flera förutsättningar måste uppfyllas för att de anställdas krav på ökat inflytande skall kunna realiseras. De förutsättningar som gäller de juridiska aspekterna har delvis redan tagits om hand av regering och riksdag. Lag om rätt till styrelserepresentation och stärkt anställningsskydd för äldre anställda är redan klar, och åtgärder för vidgad förhandlingsrätt, arbetstagarkonsulter och förstärkt arbetarskydd är annonserade. De avtalsmässiga aspekterna kommer successivt att förverkligas av de fackliga organisationernas centrala organ. Men de juridiska och avtalsmässiga förutsättningarna är inte tillräckliga. Även om de föreligger, kommer inget inflytande till stånd utan ett mer aktivt engagemang av de anställda på varje enskild arbetsplats. Demokratins kärna är att flertalet engagerar sig på ett eller annat sätt i beslutsprocessen, och utan det engagemanget blir varje formell ändring innehållslös. Rätten att utse en representant till företagets styrelse förlorar sin mening, om inte representanten har en aktiv kontakt med de representerade.

De fackliga organisationerna.

Ansvar för att de anställda engageras faller i första hand på de fackliga organisationerna. De fackliga organisationerna ställs här således inför en betydande uppgift som kommer att dominera det fackliga arbetet under 70-talet.

TCO lade vid sin kongress 1970 fast riktlinjerna för sitt arbete de närmaste åren. Kongressbeslutet byggde på en rapport från SAMKO (TCO:s kommitté för samarbetsfrågor). Året efter lade LO på sin kongress fast sin kurs vad gäller företagsdemokratiet. Året efter TCO-kongressen utgav SAF skriven "Om samarbete i företagen" och därmed var det klart att en samförståndslösning i företagsdemokratifrågan inte är möjlig.

SACO har ännu varit ganska passiv i företagsdemokratifrågan. Vissa ställningstaganden på den offentliga sidan kan märkas och i något av de försök som förekommer i aktiebolag är man med, men i huvudsak väntar man på att SACO skall ta ställning i dessa frågor.

När nu de fackliga organisationerna på allvar tar itu med företagsdemokratifrågan ställs man inför en av sina största uppgifter. Jag skall här försöka belysa några av de problem som TCO står inför mot bakgrund av TCO-gruppernas ställning och de erfarenheter som de senaste årens försöksverksamhet gett.

TCO-gruppernas situation.

På många arbetsplatser är TCO representerat av två fackförbund. På den privata sidan gäller det i regel SIF (Svenska Industrijänstemannaförbundet) och SALF (Sveriges Arbetsledarförbund). I vissa sammanhang kommer TCO att betraktas som en part, och i de fallen gäller det för de berörda förbunden att ha ett nära samarbete. Ett exempel är frågan om styrelserepresentation för de anställda. Lagen är utformad så att TCO i många fall kommer att få en ordinarie plats och en suppleantplats. Dessa skall kanske fördelas mellan SIF och SALF. I vissa fall kan en plats tillfalla SACO och SIF-SALF får där endast en representant. Dessa och liknande situationer kommer att ställa krav på ett nära samarbete mellan TCO-förbunden på det lokala planet. Ett sådant organiserat samarbete saknas idag på de flesta arbetsplatser.

SALF-gruppen står inför speciella problem när företagsdemokratin skall förverkligas. Arbetsledarna är naturligtvis lönearbetare som andra anställda och har därmed samma problem. Deras speciella problem ligger i de uppgifter de är satta att sköta och den roll de historiskt har spelat i de traditionella arbetsorganisationerna. Arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet har till stor del verkställt genom arbetsledarna. Denna grupp är i hög grad definierad genom det traditionella sättet att organisera och leda produktionen. Arbetsledarna som personer kommer givetvis även i fortsättningen att spela en viktig roll i produktionen. Det rör sig till stor del om arbetare, som på olika sätt utmärkt sig och därför befordrats. Men de traditionella arbetsledaruppgifterna kommer i många fall att försvinna och ersättas med andra arbetsuppgifter. Gränslinjen mellan SALF:arnas och andra tjänstemannarbeten kommer att suddas ut.

Det finns i den pågående försöksverksamheten exempel på att arbetsledarna uppfattar kraven på ändringar i formerna för arbetsledning som riktade mot arbetsledarna. Detta är en missuppfattning som framför allt företagsledningen men även övriga fackliga organisationer måste hjälpa till att undanröja. Arbetsledarna har ingen rätt att kräva att föråldrade arbetsformer bibehålls, men däremot att gruppens arbetsvillkor inte försämrats.

SALF publicerade hösten 1972 ett företagsdemokratiskt handlingsprogram. Man talar i detta program om att utveckla arbetsorganisationen i riktning mot samarbete och medinflytande för medarbetarna. För arbetsledarnas egen del kräver man å andra sidan "ökade befogenheter och möjligheter till ett snabbt beslutsfattande". Man kan vidare tänka sig samråd i representativa former vid urval och tillsättande av arbetsledare men anser att avgörandet skall ligga hos företagsledningen.

Flera TCO-förbund står inför ett speciellt problem, nämligen att de har medlemmar på många olika hierarkiska nivåer. Chefer och underställda i flera led tillhör samma förbund. Det är i och för sig inget märkvärdigt, då ju alla anställda, med undantag av verkställande chef och hans närmaste, är att betrakta som lönearbetare. Men det innebär samtidigt att vissa TCO-medlemmar har att i sitt arbete utöva funktioner i sin egenskap av ombud för företagsledningen samtidigt som de som fackliga medlemmar naturligen bör solidarisera sig med förbundskamraterna. TCO-medlemmarna har således speciella problem att skilja på sitt agerande som representanter för företagsledningen och sitt agerande som fackföreningsmedlemmar.

Detta problem gäller även för chefer gentemot underställd personal med annan facklig tillhörighet.

Det finns flera exempel på hur tjänstemannafackliga representanter mer eller mindre omedvetet agerat som arbetsgivarrepresentanter i olika typer av partsammansatta organ. Ett exempel kan hämtas från "LKAB efter strejken" (Kronlund, Carlsson, Jensen, Sundström-Frisk. Prisma 1973). Vid ett s.k. projektsamråd hade företagsledningen och arbetsrepresentanterna olika åsikter om huruvida man skulle utnyttja ett visst planerings- och rapporteringssystem i verkstäderna. Arbetarnas argument var att det av arbetsgivaren föreslagna systemet skulle innebära ökad press på arbetarna. I diskussionen föreslog SIFs och SALFs representanter att de skulle lämna fackliga garantier för att deras medlemmar inte skulle utnyttja planeringssystemet på det sätt arbetarna fruktade. SIF och

SALF hade som fackföreningar ingen anledning att ta denna ställning i en tvist mellan LO-förbundet och företagsledningen. Frågan om fackliga garantier föll då ärendet hän-sköts till förhandling, men exemplet visar klart på ett fall där tjänstemän med uppdrag att vara fackliga tales-män kan blanda ihop sina roller och istället agera i sin roll som företrädare för företagsledningen.

Företagsdemokratikraven kan inte behandlas fristående från lönekraven. Det finns påtagliga samband mellan dessa frågor. Dels ligger det rent allmänt i demokratikravet en strävan mot jämlikhet och rättvisa som inte är förenligt med alltför stora löneskillnader, dels hänger ju lönen många gånger samman med "ansvarstagande" och beslutande-rätt. En chefs lön motiveras ofta med att han har ansvar för vissa frågor och att han har så och så mycket perso-nal att besluta över. Om nu ansvaret delas av flera och beslutanderätten fördelas, bortfaller ju ett av de argu-ment som hittills anförts för höga chefslöner. En annan faktor som påverkar lönestrukturen är att en mer demokra-tisk arbetsorganisation kan komma att innehålla färre or-ganisatoriska nivåer och därmed färre befordringstjänster. Den totala lönesumman för företagen skall naturligtvis inte minska genom övergång till mer demokratiska arbets-former. Tvärtom kan man i många fall förvänta att den ökar till följd av ökad effektivitet i organisationen och ökad styrka hos den lokala fackföreningen. Men för-delningsfrågorna måste i många fall tas upp till diskus-sion, då vissa av de gällande kriterierna måste ändras eller kompletteras. Dessa frågor måste tas upp i det lo-kala fackliga arbetet och ingå som en del i den lokala lönestrategin.

En ökad facklig aktivitet bland tjänstemännen och vidgat samarbete med LO-gruppen kommer att öka motsättningarna med företagsledningen och i många fall resultera i spän-da relationer. En överväldigande såväl nationell som in-ternationell erfarenhet av försöksverksamhet med företags-demokratiska förändringar pekar i den riktningen.

Om fackföreningen skall gå i land med denna uppgift, ford-ras bl.a. att man effektivt kan skydda de fackliga tales-männen från trakasserier från arbetsgivaren. Av någon anledning talar man idag mycket sällan om dessa problem. I och med att det finns lagstiftning mot trakasserier och mycket få fall anmäls till rättslig prövning, uppehålls ett sken av att trakasserifrågan i stort sett är löst på den svenska arbetsmarknaden. Den ökade strömmen av arbets-livsskildringar under de senare åren, såväl skönlitterära som vetenskapliga, visar att frågan långtifrån är löst. På så gott som varje arbetsplats förekommer rykten om tra-

kasserier eller åtminstone utbredda föreställningar om att riskerna finns. Arbetarna har genom sina arbetsuppgifter och sina avtal bättre lyckats skydda sina talesmän än vad tjänstemännen har. Är man svarvare, är arbetsuppgiften tämligen given och arbetsgivaren har svårt att ändra arbetsuppgifter och lön (inom ramen för gällande löneform) för någon enskild individ. Tjänstemännens arbetsuppgifter är oftare vagt preciserade och lönen individuell.

Trakasserier är mycket svåra att leda i bevis. Vare sig det gäller ett direkt avskedande eller lindrigare former såsom omplacering, försämrade arbetsvillkor eller en utebliven befordran kan arbetsgivaren i regel peka på några legitima skäl för sin åtgärd. I de få fall som AD fällt arbetsgiversidan för obehöriga uppsägningar har straffen i regel blivit obetydliga, böter på några tusen kronor till de förfördelade och en något större summa till fackförbunden. Återanställning har som bekant hittills inte kunna uppnås genom lagliga aktioner utan förutsätter att man "blir överens".

Svårigheten för tjänstemännen att skydda sina representanter sammanhänger dels med det faktum att tjänstemän förväntas "avancera" en eller flera gånger under sin tid som anställda, dels med de oklara prestationsbedömningsprinciperna. Arbetsgivaren behöver ofta inte ändra anställningsförhållandena för att trakassera en tjänsteman. Utebliven befordran och uteblivet personligt lönetillägg kan i många fall vara lika effektivt som ett avskedande. Vid värdering av tjänstemannaarbete används i många fall begrepp som samarbetsförmåga, omdöme, lojalitet. Den som driver kamraternas krav mot arbetsgivaren kan även utan att arbetsgivaren har några onda avsikter komma att bedömas som "osmidig" och mindre framstående vad gäller samarbetsförmåga, omdöme etc. Enda sättet att komma till rätta med dessa problem är att förtroendemännens anställnings- och arbetsvillkor görs till föremål för noggrann bevakning och att dessa frågor blir förhandlingsbara. De exempel på "dolda" trakasserier jag kommit i kontakt med tyder på att större offentlighet kring förtroende männens anställningsvillkor och formella avtal vore önskvärt.

Som exempel på tjänstemännens uppfattning om trakasseririskerna kan nämnas ett svenskt storföretag som erbjöd de anställda att utse representanter till företagets styrelse. Två TCO-medlemmar som tillfrågades av styrelsen avböjde att kandidera med hänsyn till de kontroverser med VD man kunde förutse och de försämrade befordringsmöjligheter detta kunde förväntas medföra. I tredje hand

tillfrågades en medlem som accepterade med hänvisning till sin ålder och position i företaget. Han ansåg sig ha nått en slutpost och "inte ha så mycket att riskera". I detta fall rörde det sig endast om förväntade risker, men mer drastiska exempel finns även. Ett icke redovisat försök med företagsdemokratiska förändringar inom den privata sektorn lades ned efter skarpa motsättningar mellan företagsledningen och de fackliga företrädarna, som bl.a. innefattade direkta hot om avsked mot en facklig talesman på tjänstemannasidan. Trakasseriproblem måste aktualiseras och bättre garantier skapas för de fackliga förtroendemännens anställningsförhållanden.

Den pågående försöksverksamheten.

Hur har då tjänstemännen lyckats hävda sina intressen vid de pågående försöken med företagsdemokratiska förändringar som pågår på olika håll i landet? En stor del av dessa försök har i huvudsak gällt arbetarna och deras problem. Tjänstemännen har berörts mer indirekt genom att arbetarnas krav delvis inneburit ändringar i tjänstemännens arbetsförhållanden. Vissa försök har haft en uttalat begränsad inriktning på arbetarnas situation, medan andra från början inte haft någon speciell inriktning utan tagit sin utgångspunkt i de krav som parterna på arbetsplatsen fört fram.

Helt naturligt har försöken varit mer givande i företag där alla parter aktivt engagerat sig, medan försöken mer eller mindre misslyckats på arbetsplatser där några parter intagit en passiv hållning. Några av de mer problematiska situationerna har uppstått i företag där tjänstemännen uppfattar företagsdemokratien som något som i första hand gäller arbetarna och att tjänstemännens uppgift i sammanhanget i första hand är att bevaka att deras anställningsvillkor inte försämras. Erfarenheten visar att detta är en mycket ödesdiger strategi, framför allt om man sätter likhetstecken mellan försämra och förändra. Det leder ganska snart till att tjänstemannagrupperna kommer i motsatsställning till LO-grupperna och i praktiken endast kommer att verka som ett stöd till företagsledningen. Detta stöd utnyttjar företagsledningen så länge den har intresse av att stå emot LO-gruppernas krav, men i frågor där LO-gruppernas och företagsledningens intressen sammanfaller kan tjänstemännen inte räkna med att få gehör. Denna situation har visat sig framförallt på mindre arbetsplatser, där de få tjänstemän som finns står företagsledningen nära, kanske genom personlig vänskap, och där företagsledningens krav på lojalitet från tjänstemän-

nen snarare än fackligt agerande är mycket starkt. På stora arbetsplatser med tjänstemannafackliga traditioner är dessa problem i regel mindre.

Tjänstemännens krav i samband med demokratiförsöken har i första hand avsett ökad kontroll över utbildningsfrågor, systematisk personalutveckling i företagen och ökat inflytande över rekryteringsfrågor. Det är framför allt tillsättning av chefer som för många anställda är en mycket central fråga. Förvånande nog har man från tjänstemannahåll många gånger nöjt sig med att kräva samråd före beslut i tillsättningsärenden, medan arbetarna ofta krävt ett avgörande inflytande över tillsättningen av förmän. På några punkter har tjänstemännen delat arbetarnas krav på ett avgörande inflytande. Det gäller tillsättningen av personalchefer och företagsläkare.

En annan erfarenhet av den pågående försöksverksamheten är att de obefordrade tjänstemännen delvis har samma problem som arbetarna och framför allt att deras krav i stora stycken sammanfaller. Enkätundersökningar som genomförts vid några statliga aktiebolag visar att arbetare och obefordrade tjänstemän har lika starka krav på ökat inflytande medan befordrade tjänstemän och arbetsledare har mindre uttalat intresse för dessa förändringar.

Två försök i rena tjänstemannaföretag finns beskrivna. Det rör sig i bägge fallen om försäkringsföretag och man har i bägge fallen försökt tillämpa idéerna om s.k. självstyrande grupper, som ju ursprungligen utvecklats för industriellt arbete. Resultaten sammanfaller i hög grad med erfarenheterna från industriarbete. Med självstyrande grupper uppnår man vissa förbättringar i det dagliga arbetet, men arrangemang av den karaktären måste kompletteras med andra åtgärder, som medger inflytande på beslut på högre nivåer. Om inflytandet begränsas till de närmast liggande frågorna, förlorar personalen efter hand sitt intresse då de blir alltmer medvetna om begränsningar i det inflytande de har.

Ett av försöken i tjänstemannaföretag, det som bedrivs inom Skandiakoncernen, illustrerar ett annat problem i samband med förverkligande av de anställdas inflytande. I den delrapport som utgetts av Ekonomiska Forskningsinstitutionen framgår att försöket har sin upprinnelse i tryck från den högre ledningen om ökad effektivitet. Den dåliga effektiviteten sattes bl.a. i samband med personalomsättning i vissa grupper, och genom omorganisation i riktning mot ökat gruppsjälvstyre hoppades man att personalen skulle få större benägenhet att stanna. Försöket har delvis varit framgångsrikt från personalens

synpunkt. Flera av de problem som man haft under försökets gång kan hänföras till det faktum att fackföreningen inte hade tillräcklig kontroll och var otillräckligt engagerad i försökets planering och genomförande. Detta försök liksom flera andra understryker att företagsdemokrati endast kan genomföras under demokratiska former, och att den lokala fackföreningen här måste ha en central roll. Flera exempel tyder på att en lokal fackförening bör förhindra att försök upptas, om man ej har möjligheter till ordentlig kontroll av försöket. Det finns redan alltför många "företagsdemokratiförsök" som styrs av arbetsgivaren, och det kan leda till att hela idén råkar i vanrykte.

Utvärderingsrapporterna från de pågående försöken låter vänta på sig, men de få erfarenheter som redovisats bekräftar riktigheten i LOs och TCOs satsning på dessa frågor. De berörda tjänstemännens arbetsförhållanden har förbättrats, och man kan i flera fall notera en ökad facklig aktivitet i samband med försöken. De negativa erfarenheter som finns understryker behovet av ytterligare ansträngningar och ett mer långtgående inflytande.

Riktlinjer för företagsdemokratiarbetet på det lokala planet.

1. Ökat engagemang kring den lokala fackföreningen.

Förutsättningen för att en lokal fackförening skall kunna medverka till att de företagsdemokratiska strävandena förverkligas är att medlemmarna engagerar sig. Ansvar för att så sker faller i hög grad på den lokala styrelsen. Företeelser som motverkar detta engagemang är exempelvis att det fackliga arbetet sköts av en liten grupp aktiva som bekläder alla förtroendeuppdrag och sköter de viktiga frågorna utan någon aktivare kontakt med övriga medlemmar. Det ökade engagemanget kring den lokala fackföreningen kan tänkas innebära att förtroendeuppdragen sprids på flera personer, att organisationen byggs ut med kontaktmän på olika enheter inom företaget, ökad studieverksamhet etc. Förutsättningen för ett ökat engagemang bland medlemmarna är att de tror att de genom fackföreningen kan lösa sina problem.

2. Utarbetande av en lokal facklig strategi.

Insatserna för att öka den fackliga verksamheten måste bl.a. innefatta de företagsdemokratiska frågorna. I den fackliga strategin gäller det därvid att ta reda på vilka frågor medlemmarna i första hand önskar få inflytande

över och i vilka former inflytandet lämpligen bör byggas upp. Det är viktigt att man finner rätt nivå för att föra denna diskussion. Framför allt i större företag kan förhållandena vara mycket olika och önskemålen i hög grad skiftande. Medlemmarna i verkstaden har sina problem och medlemmarna på konstruktionskontoret sina. En kärnfråga är att i detta interna arbete klara ut relationerna mellan chefer och underställda i samma fackliga organisation. Det fackliga arbetet domineras på många arbetsplatser av befordrade tjänstemän, som i kraft av högre utbildning, högre ålder, långa anställningstider och hög status i företaget sitter på de tunga förtroendeuppdragen. Deras personliga inflytande i företaget är ofta avsevärt och inte sällan har de en sådan ställning att de kan komma att uppfatta andra fackliga medlemmars krav på inflytande som ett hot mot sin egen position. Avsikten med de företagsdemokratiska strävandena är givetvis inte att några löntagargrupper skall förlora det som andra vinner. Men TCO-förbunden måste klargöra för sina medlemmar i befordrad ställning att de inte kan räkna med "oförändrade anställningsförmåner" i den mån de räknar rätten att ensamma fatta beslut som en viktig anställningsförmån.

Dessa frågor om relationer mellan över- och underställda inom samma fackliga organisation måste om möjligt klaras ut inom fackföreningen, innan man går till motparten.

I den fackliga strategin måste förutom vilka frågor man skall ha inflytande över även ingå på vad sätt det ökade inflytandet skall förverkligas. De traditionella kanalerna för fackföreningen är via förhandlingar och arbete i företagsnämnden. Härtill kommer efter hand nya alternativ, exempelvis möjligheten till styrelserrepresentation. Styrelserrepresentation förekom redan före styrelserepresentationens reformen i några 10-tal företag och bland dessa finns exempel på hur man inte skall sköta dessa frågor. Att bara utse en representant och sedan lämna honom att utan stöd sitta av styrelsesammanträdena kan på sin höjd motverka syftet. Den lokala avdelningen måste ha en strategi för vad man skall utnyttja styrelserrepresentation till och vad som skall kanaliseras via företagsnämnd och förhandlingsverksamheten.

3. Samarbetet med andra lokala fackföreningar.

När man inom fackföreningen kommit en bit på väg när det gäller ett ökat engagemang och utarbetande av en facklig strategi, kan det vara dags att söka kontakt med de andra lokala fackföreningarna för utarbetande av en gemensam strategi. I den mån man ej kan enas om vilka krav som

skall föras fram, bör man åtminstone försöka undvika att man kommer på kollisionskurs eller att man kommer med oförenliga krav. Företagdemokratisträvandena skall normalt inte behöva innebära några motsättningar mellan olika löntagarorganisationer. Om de leder till sådana motsättningar, beror det som regel på att löntagare med chefsuppgifter medvetet eller omedvetet söker slå vakt om sina intressen som företagsledningsrepresentanter i fackföreningens namn. Det är varje lokal fackförenings skyldighet att se till att den inte utnyttjas på detta sätt.

Möjligheterna till samordning av de fackliga kraven underlättas i regel av ett regelbundet formaliserat samarbete mellan de lokala klubbarna. Som arbetsgrupp kan styrelserna, företagsnämndsledamöterna eller någon annan mindre grupps representanter fungera.

Vid försöken att samordna det lokala fackliga arbetet kan man inte bortse från de traditioner som finns inom företaget. På många företag har TCO-grupperna i t.ex. företagsnämnden varit mycket passiva och låtit LO-grupperna agera ensam. Det har hänt att jag vid diskussioner med TCO-representanter om varför de inte drivit några frågor i nämnden fått till svar att "det passar inte att vi ställer krav på företagsledningen i arbetarnas närvaro. Vi tar upp våra frågor i informella diskussioner utanför företagsnämnden." Det är en strategi som naturligtvis passar arbetsgivarsidan utmärkt samtidigt som den leder till att arbetarna sätter likhetstecken mellan företagsledningen och tjänstemännens fackliga talesmän.

Om det på ett företag finns traditioner av det slag jag ovan beskrivit, måste man räkna med en betydande misstro mot TCO-klubben från LO-gruppens sida. En förutsättning för ett gott samarbete kan då vara att TCO-grupperna markerar en ny linje i sitt arbete och vinnlägger sig om ett strikt fackligt handlande. Ett lämpligt tillfälle att etablera förtroendefulla relationer erbjuder de nya organ för löntagarinflytande som tillsätts. Företagens styrelse kan vara ett sådant organ där man från början kan inleda ett samarbete mellan de fackliga representanterna. Nya underorgan till företagsnämnden (personalkommittéer, projektgrupper etc.) kan vara andra lämpliga alternativ.

3.1.4. Karl-Axel Stridh: Ett konkret handlingsprogram med sikte på en fungerande och utvecklad företagsdemokrati.

Ganska snart efter det att avtalen om företagsnämnder reviderats åren 1966-68 kunde det konstateras att dessa inte var tillfyllest för att svara mot de anställdas ökade anspråk på att utöva inflytande på i första hand det dagliga arbetet.

Syftet med en demokratisering av arbetslivet avser att vidga våra möjligheter till inflytande i frågor som är väsentliga för oss på arbetsplatsen. Detta måste innebära en utvidgning av det demokratiska mönstret inom alla sektorer. För oss anställda är frågan om att kunna utöva inflytande på den egna arbetssituationen mest näraliggande och påtaglig.

För att kunna påverka beslutsprocessen måste vi anställda få information om företagets verksamhet, men också ha möjlighet att påverka företaget - teatern som helhet. Fler-talet frågor är av den arten att vi anställda direkt berörs av de beslut som fattas. Det gäller bland annat i frågor om repertoarens inriktning, inskränkningar resp. utvidgningar i produktionen, ekonomiska frågor, lokaliseringsfrågor etc. En avgörande betydelse har teaterns personalpolitik.

Hittills har inflytandet från ledningens sida genom dess företrädare varit klart dominerande, särskilt vad gäller rätten att besluta om teaterns inriktning och målsättning samt leda och fördela arbetet.

Arbetsgivarens rätt att ensam leda och fördela arbetet kan därför inte bestå obeskuren. En demokratisering måste innebära en annan fördelning av inflytandet, och andra möjligheter för oss anställda och grupper av anställda, som nu är utanför beslutsprocessen, att medverka i denna.

Hittills har arbetsgivarsidan inte genom förhandlingar kunnat fås till reträtter från några väsentliga maktpositioner. Istället har vi fått ta till lagstiftning för att ändra på förhållandena.

Så är nu fallet. Visa av tidigare erfarenheter av arbetsgivarnas motvilja att förhandlingsvägen lösa för löntågarna väsentliga problem, har nu ett lagförslag - Lag om förhandlingsrätt och kollektivavtal - genom §32-utredningen utarbetats. Detta förslag gick i januari 1975 ut på remiss till vederbörande remissinstanser, LO, TCO, SAF osv.

Enligt direktiven skall §32-utredningen utforma de lagstiftningsåtgärder som kan ge löntagarorganisationerna DET STÖD SOM BEHÖVS FÖR ATT FÅ TILL STÅND EN DEMOKRATISERINGSPROCESS AV ARBETSLIVET. Medbestämmanderätten skall åstadkomma så att de fackliga organisationernas ställning som fria och oberoende organisationer ej förändras.

Om den nya lagen kommer att antagas, med de reservationer LO-TCO framställt, KOMMER vi att få de maktmedel som behövs för att genomföra en demokratisering på vår arbetsplats. Lagen kommer att ge oss rätt att KRÄVA åtgärder.

Jag vill här ytterligare starkt understryka typen av nya maktmedel som den nya lagen kommer att ge oss:

- utvidgad förhandlingsrätt med uppskovsskyldighet för arbetsgivaren
- primär förhandlingsskyldighet
- editionsplikt och informationsskyldighet
- kvardröjande stridsrätt i inflytandefrågor
- tolkningsföreträde
- förhandlingsskyldighet vid vild konflikt

Förhandlingsrätten. Här vill LO-TCO att fackföreningarna skall få avgöra när arbetsgivaren måste vänta med att verkställa sina beslut, och att de lokala förhandlingarna skall kunna drivas upp till förbunds nivå.

Tolkningsföreträdet. Ett av våra viktigaste och starkaste maktmedel. Här vill LO-TCO ge arbetarsidan allmänt tolkningsföreträde så snart den lokala fackliga organisationen stöder tolkningen. Hittills har tolkningsföreträdet enbart varit en exklusiv rättighet för arbetsgivaren.

När vi därför här idag diskuterar former för en utvidgad företagsdemokrati på teatern, bör vi enligt min mening avvakta med de frågor som ligger inom §32-utredningen. När den nya lagen om förhandlingsrätt och kollektivavtal är klar, har vi ett helt annat utgångsläge. Vi får en fast grund att stå på. Vi kommer då att veta vad vi har rätt att kräva, och därvid förhandla ur en ny styrkeposition.

Det är enligt min mening meningslöst att idag diskutera frågor som ligger under detta lagförslag. Även om motparten vill kan han, lika litet som vi, inte förhandla fritt då vi ej vet gränserna för vårt förhandlingsområde. Hellre än att göra ett dåligt avtal bör vi därför vänta och sedan utnyttja det kraftigt förbättrade förhandlingsläge vi kommer att få.

Lagen kommer att medverka till förändrade maktrelationer. Lagen kommer att föra oss närmare den medbestämmanderätt och företagsdemokrati vi eftersträvar. Men det är vi alla som tillsammans och gemensamt måste omforma den till en praktiskt fungerande företagsdemokrati.

Genom att vi redan nu på ett så tidigt stadium får ägna oss åt företagsdemokratiska frågor här på teatern, har vi kommit i den unika situationen att vi kan använda tiden fram till det slutgiltiga lagförslaget till förberedande arbeten.

I avvaktan på lagförslaget har jag som ett konkret handlingsprogram föreslagit:

1. att vi löser de fackliga relationerna.
2. att vi löser arbetsrelationerna grupper och anställda emellan.

Jag tror inte det överhuvudtaget är meningsfullt att diskutera företagsdemokrati på en arbetsplats, förrän vi klarat av de grundläggande relationerna anställda och grupper emellan på basplanet.

Att lösa de fackliga relationerna. Huvudprincipen för den företagsdemokratiska utvecklingen måste vara att vårt inflytande skall föras fram genom fackföreningarna.

Detta kommer att medföra ett ökat samarbete över de nuvarande fackliga gränserna.

Vi måste exempelvis genom ett repertoarråd, obs ej att förväxla med något slags utökat representantskap, kunna påverka beslutsprocessen om teaterns verksamhet. Ett nyinrättat repertoarråd måste komma fram till en gemensam målsättning.

Vi måste först få information om nuvarande politik och målsättning när det gäller nuvarande pjäsval. Därefter utforma en målsättning för teaterns produktion där vi självfallet kommer att få ta hänsyn till motstridiga viljor.

Vi måste diskutera ansvarsfördelningen. Teatern skall spela in ett visst belopp. Om repertoarrådet genom sitt pjäsval bidragit till att vi spelat in mindre än beräknat, kan vi ju inte sedan ge teaterchefen eller ekonomidirektören skulden för en dålig ekonomi.

Vi kommer att få inflytande på personalpolitiken. Företagsdemokratin kommer att fordra en annan typ av lösningar - helhetslösningar - än vad som nu är fallet. Hur

långt kan vi medverka i beslutsprocessen utan att äventyra det fackliga oberoendet.

Detta, samarbetet över de fackliga gränserna, är nog en sak som hittills ägnats allt för litet uppmärksamhet. De fackliga organisationerna måste samarbeta på ett helt annat sätt än nu, och gå ihop om lösningar på interna problem. Deltagandet i beslutsprocessen, kommer att göra oss till potentiella beslutfattare. Vare sig vi vill det eller inte kommer vi att möta nya problemställningar, som fordrar helt andra avvägningar än dem vi hittills brottats med. Kraven på fackföreningarna kommer att skärpas.

Därför har jag satt kravet på att lösa de fackliga relationerna nr 1 på mitt handlingsprogram. Ett intimare samarbete facken emellan blir en absolut nödvändighet när vi skall förverkliga företagsdemokratin här på teatern.

Hur skall detta samarbete ske? Antingen kan det ske genom en gemensam facklig organisation, eller om nuvarande organisationsprincip bibehålles, måste ett program för ett bättre och intimare samarbete formuleras. Företagsdemokrati i dess föreslagna former bygger ju på fackföreningarna. Dessa kan då inte bli rivaliserande intresseorganisationer.

Här har forskarna en stor uppgift. Som utomstående är inte dessa så prestigebundna som vi omedvetet är inom teatern till hävdvunna former. Låt oss be forskarna göra en förutsättningslös utredning om den anslutningsform som bäst skulle gagna oss anställda.

Som nr 2 på mitt handlingsprogram har jag kravet att lösa våra arbetsrelationer grupper och anställda emellan. Att dessa löses är en absolut förutsättning för att förverkliga företagsdemokratin.

Utanför arbetsplatsen är man make, far, kamrat, granne, kund, medlem eller vanlig medborgare. Man är andras jämlike. På teatern är man underordnad. Hur många som känner maktlösheten i att vara underordnad tror jag framgår av de svar som inkommit från oss anställda till detta symposium.

Detta med våra arbetsrelationer är ett komplicerat och mycket ömtåligt problem som absolut måste lösas innan vi går vidare mot en utvidgad företagsdemokrati. Och jag tror, att med de motsättningar som finns mellan grupper och anställda, kan detta endast lösas med hjälp av utomstående, av de forskare som ställt upp till detta symposium.

På grund av sina arbetsuppgifter är regissörerna de verkliga makthavarna. Genom sina arbetsuppgifter att samordna delar till en enhet, är regissören den som har en fast samlad bild av hur föreställningen kan tänkas bli. Hur skall vi här avväga en beslutsprocess som ger skådespelare och tekniker möjligheter att från sina uppgifter påverka pjäsens utformning, utan att inkräkta på och med respekt för regissörens helhetsbild.

Hur är förhållandet i övrigt mellan individer och grupper inom teatern? Har den anställda någon möjlighet att påverka den egna arbetsmiljön? Här kan väl endast ledarna för symposiet ge ett svar med ledning av de uppgifter som kommit in från oss anställda hur vi själva ser på vår arbetssituation. Jag har en känsla av att många kommer att bli förvånande över att upptäcka att under en till synes lugn yta finns denna otillfredsställelse med sin arbetssituation, och känslan av vanmakt gentemot sin omgivning.

Därför är det en absolut förutsättning för en väl fungerande företagsdemokrati, att förutsättningarna på basplanet individer och grupper emellan upplevs som samspelade och jämställda. Arbetsplatsen får inte bli ett kastsamhälle i miniatyr.

Genom detta symposium är vi i en unik situation. Vi har fått en chans att förbereda oss till de uppgifter en utvidgad företagsdemokrati kommer att ställa på oss. Lagen kommer att ge oss möjligheterna. Resultatet beror på oss själva och på hur vi gemensamt kan använda oss av de nya maktmedlen.

Den nya företagsdemokratin får inte bli en huggsexa, där individer eller grupper söker utöka sina befogenheter på andras bekostnad. Företagsdemokratin får inte bli en avstamp för redan väletablerade grupper. Företagsdemokrati är inte enbart något vi kan kräva av andra, utan vad vi kan göra för varandra, att förmänskliga arbetet.

Med sikte på en fungerande och utvecklad företagsdemokrati är mitt handlingsprogram följande:

1. att vi löser de fackliga relationerna på teatern
2. att vi löser arbetsrelationerna grupper och anställda emellan
3. att vi avvaktar §32-utredningens slutgiltiga lagfästade
4. först därefter är vi mogna att ta itu med företagsdemokratin, ATT FÖRMÄNSKLIGA ARBETSPLATSEN

3.1.5. Lennart Arvedsson: Nya lagar i arbetslivet.

1. Den nya arbetsrätten.

Vad innebär den nya lagstiftning jag skall tala om? De nya lagarna är många - jag skall bara beröra två.

Trygghetslagen -eller lagen om anställningsskydd som är dess formella namn - gäller fr.o.m. den 1 juli 1974. Enligt denna lag gäller nu som huvudregel att anställningsavtal skall gälla tills vidare.

Inom teatern har det väl hittills varit regel att man som skådespelare varit anställd på kontrakt som förlängts ett år i taget. Sådana avtal strider alltså mot lagens huvudregel.

Nu lämnas det emellertid en möjlighet i lagtexten att gå ifrån denna huvudregel. Det sker i så fall genom en uppgörelse i kollektivavtal på förbunds nivå mellan arbetstare och arbetsgivare.

Så har också skett i nu gällande kollektivavtal mellan Svenska Teaterförbundet och Teatrarnas Riksförbund. Enligt detta avtal kan ett anställningsförhållande vara tidsbegränsat under en sammanlagd anställningsperiod på högst tre år. Det innebär alltså att om någon varit anställd mer än tre år om än vid olika teatrar så är han/hon tillsvidareanställd. Det står självfallet den anställda fritt att säga upp sig - men den uppsägningsrätten är ensidig. Arbetsgivarens möjlighet att säga upp är mycket begränsad. Man kan gott säga att den som är tillsvidareanställd har frihet att stanna på sitt jobb till pensionen tar vid.

Vilka konsekvenser - på gott och ont - medför denna lag för berörda människor och för teatern som institution? Några funderingar kring detta skall jag återkomma till.

Hur lagen om medbestämmande, dvs. den lag som skall markera avskaffandet av paragraf 32, kommer att se ut i detalj vet vi ännu inte. Men Karl Axel Stridh har i sitt anförande berört några av den kommande lagens huvuddrag. - Jag har förstått under några samtal att det hänt ätskilligt under de sista åren ifråga om ett förändrat samarbetsmönster mellan olika grupper på Dramaten - kanske framförallt mellan skådespelare och regissörer. Förändringarna tycks ha varit mindre ifråga om samarbetet mellan dessa grupper och den tekniska personalen. Även om vi inte vet exakt hur den nya lagen kommer att se ut, så vet vi att det är Lagstiftarens syfte att ge samtliga personalgrupper möjlighet att genom sina fackliga organisationer

utöva ett radikalt ökat inflytande på beslut inom alla områden av Dramatens verksamhet. I stort innebär ju nämligen den nya lagen att samtliga frågor inom ett företag eller organisation skall kunna göras till föremål för mellanpartsliga förhandlingar.

2. De nya lagarna - hot eller löfte?

"De nya lagarna - ett hot mot den konstnärliga förnyelsen inom Dramaten?" - ungefär så lyder den något provocativa rubrik som satts för mitt anförande.

Ingen kan med anspråk på att bli tagen på allvar ge ett entydigt och slutgiltigt svar på den frågan och det gäller både jakande och nekande svar.

En diskussion kring problematiken måste utgå från en vision av teatern och dess roll i samhället och de villkor som måste vara uppfyllda för att en institution som Dramaten skall kunna spela den rollen. Att teckna den bilden är ingen lätt uppgift.

Teatern är en del av samhället - men skall samtidigt stå utanför för att spegla, för att provocera, för att påverka.

Teatern får inte bli sluten i sig själv, och i ett internt spel mellan intressegrupper återspegla ett samhälle som alltfler ser som en arena för kraftmätningar mellan ett begränsat antal centralistiskt styrda organisationer.

Teatern måste vara öppen - med ett fritt flöde - in och ut - av människor och idéer.

På vilket eller vilka sätt kan då de nya lagarna utgöra hot mot konstnärlig förnyelse?

Ta trygghetslagen.

Teatern skall vara öppen, säger vi - ett fritt in- och utflöde av idéer och talang. Nu är det väl så, att idéer och talang ofta är förkroppsligade i människor.

Kan det då inte tänkas att anställningstryggheten dämpar "flödet", att öppenheten kan tendera att bli slutenhet?

Uppgiften att spegla och provocera och påverka samhället kan komma att läggas på en grupp människor med relativt stabil sammansättning. Är det bra? Kan man kräva av ett antal människor den dynamik och föränderlighet som vi kräver av teatern som institution?

- Ta trygghetslagen igen - men växla utgångspunkt. Nu ser vi på dem som inte är fast knutna utan som finns i teaterns omgivning. Antag att en frilansande skådespelare haft några anställningskontrakt på sammanlagt tre år. En teater vill engagera honom på nytt... Men så upptäcker man att ett sådant erbjudande i praktiken skulle innebära anställning inte bara för kanske ett halvår - utan för resten av livet. Erbjudandet kanske inte ges - teaterns konstnärliga frihet har beskurits. Och individen - vilka möjligheter har han nu att utvecklas.

Är detta bra? Dåligt?

Svaret är inte givet - men frågan - om än obekväm, kan man inte slingra sig undan.

Jag har valt här att se på de nya lagarnas problematik huvudsakligen från teaterns "avnämares" perspektiv.

Jag har valt att först ta upp ett par problem - hotbilder, om man så vill. Men varje baksida har ju en framsida och den skall också redovisas.

Ta trygghetslagen igen....

Nog kan det vara sant att individer för att spela ut och våga helhjärtat satsa sig själva behöver trygghet. Kanske kan den nya trygghetslagen frigöra gömd, glömd energi och talang som då kan komma teatern till godo?

På samma sätt - lagen om medbestämmanderätt ger alla grupper en vidgad förhandlingsrätt. Visst kan väl den förändringen bidra till att alltfler engagerar sig och betraktar teaterns skapande verksamhet som en del av sitt eget ansvar?

Återigen - frågorna är svåra att besvara, men de bör ställas.

3. Avslutning.

När man målar upp förändringar som hotbilder kan det verka som om man vill hävda att det bestående är något som skall eller bör bevaras. Det vore fel att föra diskussionen på den nivån. De förändrade förutsättningar som kommer att gälla för svenska företag och organisationer i allmänhet - och i det här sammanhanget - för Dramaten i synnerhet bör självfallet ses som utgångspunkten för frigörande förnyelse. Min uppgift här idag är emellertid att ställa frågor som kan belysa risker för att förändringsprocessen inte leder till frigörelse utan till läsningar.

Verksamheten vid Dramaten kännetecknas liksom inom alla organisationer av arbetsfördelning och specialisering. Det är ett faktum att när människor i en organisation delas upp i grupper tenderar man att i första hand känna lojalitet med den egna gruppen - i andra hand med organisationen i dess helhet och dess mål. Desto angelägnare är det då att fråga sig om rådande organisationsstruktur är ägnad att skapa motsättningar mellan grupper till förfång för Dramatens konstnärliga verksamhet. Kan man söka organisatoriska lösningar som minskar specialiseringens nackdelar - och ökar möjligheterna för fler att ta en aktiv del i "skapandet"; organisatoriska lösningar som sprider upplevelsen av medansvar för teaterns konstnärliga produktion till fler grupper än dem som nu hör till den "konstnärliga personalen"?

Rapporterna från det interna arbete som bedrivits som förberedelse för detta symposium genom enkäter och gruppdiskussioner ger klart besked om att det finns ett stort utrymme för ökat engagemang på många håll. Önskemål om radikalt förbättrade möjligheter till personlig utveckling och utbildning i arbetet är ett dominerande inslag i rapporterna från diskussionsgrupperna. Hur detta skall kunna komma till stånd kan ingen utomstående föreskriva. Det måste bli frågan om en intern utveckling kännetecknad av öppenhet och villighet att pröva nya lösningar.

Teaterförbundet har i sitt remissvar på arbetsrättskommitténs betänkande visat intresse för en sådan utveckling. Man skriver: "Vi tror att de konstnärliga institutionerna skulle lämpa sig särskilt väl för en experiment- och pionjärverksamhet byggd på genuin självförvaltning inom av samhället angivna allmänna ramar."

3.1.6. Kristen Nygaard: Kunskapsuppbyggnad inom fackföreningsrörelsen. Redovisning av erfarenheter från ett norskt forskningsprojekt.¹⁾

Norsk Järn- och Metallarbetarförbund (NJMF), Norges största fackförbund startade i januari 1971 ett forskningsprojekt om "Planeringsmetoder för den fackliga rörelsen". Detta är det första större forskningsprojekt som i Norge är utfört av fackföreningsrörelsen på egen hand.

¹⁾ Detta är ett sammandrag som ingår i volymen Pelle Ehn och Bo Göranson: Perspektiv på systemutvecklingsprocessen, SINFODOK, 1974.

Projektet avslutades sommaren 1973. Det blev genomfört av två forskare vid Norsk Regnesentral i samarbete med 90 medlemmar och ombudsmän i NJMF. Norsk Regnesentral (NR) har fungerat som forskningsinstitut för NJMF, som från Norges Tekniskt Naturvetenskapliga Forskningsråd fått tillsammans Kr. 565.000:- för projektet.

Det beslutades att fack-klubbarna vid fyra företag skulle delta i projektet.

Arbetsplanen hade bl.a. följande innehåll:

Värdering av 2-3 konkreta EDB-baserade planerings- och styrningssystem som är i drift i norsk industri, för att kartlägga och värdera konsekvenserna av de mål och styrningsregler som ingår i dessa system.

Arbetsplanen förutsatte att de fyra företagsklubbarna skulle fungera som referensgrupper för att säkerställa en konkret företagserfarenhet, diskussioner med folk på arbetsplatsen, kritik och synpunkter på rapporter. Sommaren 1971 blev man mer och mer osäker på om denna traditionella arbetsplan var riktig. Man märkte, att man i diskussioner med ombudsmännen inte fick någon direkt anknytning mellan den valda arbetsuppläggningsplanen och det, som de kunde göra rent konkret i klubbar, avdelningar och förbund. Det fattades en helhet, som delresultaten kunde passa in i. Man insåg, att man riskerade skriva en serie rapporter, som skulle stå oanvända och kanske också olästa i ombudsmännens bokhyllor.

Omläggningen av arbetsplanen ledde till att den första arbetsrapporten blev en strategirapport. Den kom i januari 1972 och innehåller en starkt klubborienterad handlingsstrategi, som förutsätter handlingar som ögonblickligen skapar behov av kunskaper.

Nästa fas i arbetet, våren 1972, användes till att utarbeta det läromaterial NJMF behövde. I maj 1972 förelåg en lärobok "Databehandling, planering och styrning - Grundbok för fackföreningen".

Med strategirapporten och grundboken var underlaget klart för att arbetet i klubbarna skulle komma igång. Man prövade nu en arbetsform som innebar:

- att klubbarna själva utreder sina viktiga problem inom företaget och i företagets förhållande till omvärlden.

Alla fackföreningar valde oberoende av varandra de problem de önskade arbeta med. Aktiviteterna startade alltid med diskussioner om de praktiska problem med vilka de var välbekanta. Försök att analysera och finna lösningar på problemen skapade behov av ny kunskap och en utbildningsprocess följde som en konsekvens av ett ökat analyserande och diskussioner omkring akuta problem. Det uppfattades som mycket värdefullt att arbeta på detta sätt och inte starta med att läsa böcker och rapporter.

Från sommaren och hösten 1972 arbetade de fyra fabriksklubbarna med var sin rapport i samarbete med NR:s forskare. Detta arbete lades upp som en kombinerad studie och utredningsverksamhet.

Grupperna hade produktion av skrivet material som en integrerad del av sitt arbete. Anteckningar från diskussioner, föreläsningar och arbetsmöten bidrog till en utveckling och en gradvis uppbyggnad av den slutliga rapporten.

3.2. Några kommentarer till inläggen.

Vi skall nu ta fram några centrala poänger i de tidigare redovisade inläggen på symposiet. Detta är av intresse för den fortsatta framställningen i rapporten och dessutom av centralt intresse för hela fortsättningen av projektet, vilket diskuteras i kapitel 7.

I Lars-Erik Karlssons inlägg: Värmeutjämningsprojekt på svenska arbetsplatser, redovisas i satirisk form den företagsdemokratiforskning som bedrivits i Sverige under de första åren av 70-talet. Det är SAF, LO och TCO, som i Utvecklingsrådet för Samarbetsfrågor (URAF) gemensamt ansvarat för denna forskning. Om den s.k. Taylorismen kännetecknades av att det var en vetenskap som syftade

till styrning av andras arbete, så var inriktningen av den forskning som kom efter Taylors idéer (som formulerades vid sekelskiftet) inte i första hand inriktad på organisationen av arbetet, arbetsprocessen, utan snarare på villkoren omkring arbetsprocessen. Industriell psykologi och industriell fysiologi utvecklades för att förbättra metoderna vid urval, träning och öka motivationen bland arbetarna. Efter detta utvecklades den industriella sociologin som en studie av arbetsplatsen som ett socialt system.

De två inläggen av dels Gun-Marie Gustafsson: En belysning av svårigheter för de enskilda individerna att åstadkomma förändringar i en organisation, dels Olle Hammarström: Företagsdemokrati i praktiken, tar upp samma problemställning. Inläggen visar på och varnar för trakassier som den enskilde individen kan råka ut för när han kritiserar förhållandena i en organisation. Inläggen betonar omöjligheten att genomföra förändringar med en individualiserande hållning till problem i organisationer. Gun-Marie Gustafsson har själv direkta erfarenheter av denna typ av problem och Olle Hammarström bygger sina erfarenheter på den forskning som Lars-Erik Karlsson beskriver i sitt inlägg.

Karl-Axel Stridhs inlägg: Ett konkret handlingsprogram med sikte på en fungerande och utvecklad företagsdemokrati är ett resultat av arbetar- och tjänstemannagruppernas arbete innan symposiet. Han tar sin utgångspunkt i den nya lagstiftningen på medbestämmandeområdet som kommer att gälla från den 1 januari 1977. Enligt Karl-Axel Stridh är en stark lokal fackförening basen för att stärka inflytandet. Ett ökat samarbete mellan de olika fackklubbarna är nödvändigt. Karl-Axel Stridh betonar den unika situa-

tion som Dramaten nu har fått genom att processen Arbetsformer på Dramaten har startat och detta kan ge en förberedande kompetensuppbyggnad innan lagen träder i kraft vid årsskiftet 76/77. Repertoarrådet uppfattar Karl-Axel Stridh som det centrala organet som skall utforma Dramatens målsättning. Där skall fackföreningen vara en förhandlingspart. En kartläggning av arbetsprocessen ingår också i det handlingsprogram som tecknas i inlägget. Det gäller arbetsprocessen för olika kategorier och relationer mellan olika yrkeskategorier. Lösningarna på de problem som kommit fram i grupprapporterna måste ske genom kollektiva ansatser och genom de nya maktmedlen som den nya lagstiftningen inom medbestämmandeområdet ger, finns det möjligheter att pressa på förändringar. Karl-Axel Stridh varnar också i sitt inlägg för att den nya företagsdemokratin i detta fall genom processen Arbetsformer på Dramaten, blir en "huggsexa" för ett antal individer eller grupper som försöker göra en egen karriär och som redan idag är relativt privilegierade på bekostnad av de mest utsatta grupperna, arbetare, tjänstemän och skådespelare. De verkliga makthavarna idag är regissörerna och ledningen på teatern.

Lennart Arvedson ställer i sitt inlägg om nya lagar i arbetslivet frågan vad lagen om anställningsskydd har för konsekvenser på teatern. En teater som Dramaten måste vara öppen för impulser utifrån för att vitaliseras och bidra till en samhällsdebatt som är en av teaterns funktioner. Lennart Arvedson uppmanar till att söka organisatoriska lösningar som minskar specialiseringens nackdelar och ökar möjligheterna för alla att ha en aktiv del i det skapande arbetet. Krav på radikalt förbättrade möjligheter till personlig utveckling och utbildning i arbetet blir här centrala.

I det avslutande inlägget av Kristen Nygaard: Kunskapsuppbyggnad inom fackföreningsrörelsen, redovisas erfarenheter från ett norskt forskningsprojekt där uppdragsgivaren var fackföreningsrörelsen. Centralt för projektet var att utveckla en helhet och ett sammanhang inom vilken en handlingsstrategi kunde formuleras. Olika delaktiviteter kunde sedan relateras till denna helhet. Kunskapsuppbyggnad i lokala fackföreningar var ett centralt inslag i projektet. Arbetsgrupper med utgångspunkt i de anställdas egna problem var det centrala och gav upphov till en kunskapsuppbyggnad för deltagarna i arbetsgruppen. Regelbundna möten var 14:e dag som dokumenterades och gav impulser till nästa möte gav forskarna en roll som en del av processen och som rådgivare vid bl.a. redigering av framtaget material och vid förslag till litteratur som belyste aktuella problem vid arbetsgruppsmöten.

3.3. Röster från debatten.

Enligt företagsnämndens beslut i maj 1975 beslutades att symposiet skulle bandas (se kap. 1). Vi antar att banden är tillgängliga för intresserade som inte hade tillfälle att närvara. För att ge något av atmosfären under debatten redovisas här några röster:

- Utgiftsposten är ej pengar utan tid. Det tar tid att lära sig jobba på ett nytt sätt. Ekonomin är ej oviktig men dessa synpunkter måste komma in efteråt.
- Vi saknar vid Gud inte regissörer som informerar, men det är ej så enkelt som att bara informera. Låt oss göra en provföreställning där hela arbetsprocessen, alla moment, är med.
- Det är viktigt att ni startar från de egna förutsättningarna. "Forskaren" kan inte ge anvisningar om förändring.

- Jag är trött på att alltid höra om skådespelarnas problem.
- Situationen är ofta minst lika förnedrande för skådespelarna.
- Man hör alltid att man är djävligt privilegierad som får jobba här.
- Jag har aldrig varit en sådan ynkrygg som de fyra år jag jobbat på Dramaten.
- Varför är inte arbetar- och tjänstemannaklubbarnas rapporter tillgängliga för samtliga till symposiet så att vi kan få en saklig debatt.
- Det har varit ett önskemål att i början hålla det konfidentiellt för vi är rädda för repressalier.
- Vem är ni rädda för?
- Vi är inte rädda för någon person utan för "institutionen".
- Det finns trehundra olika anställningsavtal på Dramaten.
- Det cirkulerar varningslappar här på teatern. Det kan vara nödvändigt att gå till Arbetsdomstolen för att ändra på detta. Denna typ av repressalieåtgärder har tagits upp där tidigare och arbetsgivaren har fått dryga böter.
- Det hjälper inte att Teaterförbundet har en lokalavdelning här på teatern. Det sitter mycket tradition i väggarna.
- Frigörelse är alltid ångestskapande. Hur ska vi hitta sprången mellan olika grupper. Och vad är Dramatens mål utåt?

3.4. Kommentarer till symposiet om Arbetsformer på Dramaten 1975-10-21.

Som medlem av referensgruppen för symposiet ber jag här-

med få lämna några synpunkter till företagsnämndens sammanträde den 5 november 1975.

Låt mig först fastslå att symposiet enligt min mening var mycket välbehövligt och lyckat. Jag hade tillfälle att delta i ett sammanträde med företagsnämnden våren 1975, där de preliminära planerna genomgicks och där man bland annat beslutade att försöka få in material från diskussionsgrupper representerande de olika personalkategorierna. Det var ett lyckokast. Det material som arbetar- och tjänstemannaklubbarna fått fram innehåller en mängd fingervisningar om var problemen ligger begravda. Förutom manifesta och lätt lokalisierbara och därför också lätt avhjälpbara problem (typexempel "bättre interninformation") finns det många symptom på underliggande och mera svåridentifierbara problem. Vad dessa underliggande problem rör sig om antyds bara av följande citat från en av diskussionsgrupperna: "Vi menar att arbetarna på Dramaten fräntagits sin mänskliga värdighet. Vi har inte rätten att avgörande påverka vårt eget arbete. Vi dirigeras och kontrolleras av arbetsledare, regissörer och teaterledning. Vår arbetslust, vår nyfikenhet, vår vilja att lära och ta ansvar mals sönder." Grupperna redovisar genomgående på ett klart och välartikulerat vis de negativa effekter som det nuvarande systemet har för deras egen del och kommer med många bra förslag till förbättringar.

Det avgörande som skedde på symposiet var att de olika personalgrupperna fick ett tillfälle att gemensamt försöka analysera sina problem. Alla grupper märker av effekterna av den nuvarande ordningen på olika vis, men med den bristfälliga kontakt och organisatoriska splittring som utmärker teatern idag finns det normalt små möjlighe-

ter att göra en gemensam helhetsanalys. Symposiet erbjöd en början till ett sådant arbete som nödvändigtvis måste löpa över ganska lång tid.

Ett genomgående drag i symposiet var misstänksamhet mot andra personalkategorier och rädsla att lämna ut för mycket av sig själv. Det ledde till att konkreta problem inte kunde diskuteras i någon större utsträckning, till exempel till att man bara kunde behandla materialet från arbetsgrupperna i högst allmänna termer. Jag tror att detta är ett väsentligt resultat som var värt hela mödan att göra symposiet: alla som var med på symposiet vet nu åtminstone så mycket som att det finns rädsla och osäkerhet och brist på förtroende och brist på öppenhet på många håll inom teatern. Därmed kan man inte längre avfärda problemen som personliga problem som kräver individuella lösningar. Det är delade problem som kräver gemensamma lösningar. Därmed har man tagit ett avgörande steg framåt.

Det framgick också tydligt att de olika personalkategorierna uppfattar sina uppgifter på ett sätt som inte alltid stämmer överens med hur andra ser på dem. Ens självförståelse skiljer sig mer eller mindre från andras förståelse av en själv, vilket framgick till exempel av några inlägg om skådespelarnas roll på teatern. Här finns en väg att gå vidare: artikulera den egna gruppens självförståelse av er egen funktion! I de skillnader mellan egna och andras uppfattningar som man kan få fatt i ligger nyckeln till att identifiera underliggande spänningar, som man idag bara kan se symptom på.

Det är väsentligt att den förståelse- och förändringsprocess som nu satts igång får fortskrida på ett kontrol-

lerbart och hanterbart vis. Det program som symposiet enhälligt antog skall nu genomföras. Och då aktualiseras också frågan om referensgruppens möjliga funktion i fortsättningen.

Det visade sig på symposiet att det rådde en del oklarhet om referensgruppens mandat och funktion och möjligheter. Alla visste nog inte att de forskare som ingick i referensgruppen inte hade haft möjlighet att ha något gemensamt möte före symposiet och att det var fråga om en grupp intresserade personer som inte fått något klart mandat från teatern eller någon grupp på teatern. Det kom också fram en överdriven tilltro till forskarnas möjligheter att lösa problem på andras vägnar. Det är viktigt att slå fast att de problem som symposiet mer eller mindre klart behandlade i allt väsentligt måste lösas av de berörda parterna själva. Men i det arbetet kan man ha nytta av utomstående sakkunskap av det slag som representeras av referensgruppen. I anknytning till beteckningen för mötet den 21 oktober 1975, "symposium", skulle man kunna kalla forskarnas roll i sammanhanget "sokratisk". ("Symposiet" är ju namnet på en av Platons dialoger, där Sokrates som vanligt är huvudpersonen.) Sokrates såg sin uppgift som ett slags barnmorskearbete: det gällde att förlösa tankar och idéer och problem. Själva födsloarbetet kan en forskare inte åta sig. Men han kan assistera vid förlösningen i kraft av sina erfarenheter och kunskaper från liknande situationer på andra håll.

Mera konkret skulle en forskargrupp kunna hjälpa till med följande uppgifter bl.a.:

1. att artikulera de olika gruppernas självförståelse och sammanställa resultaten till en helhetsbild av den rådande ideologin på teatern;

2. att relatera ideologin till de rådande ekonomiska och organisatoriska betingelserna inom och utom teatern;
3. att komma med förslag till program för förbättringar.

Det behövs ett program: det är inte nog att notera sig i ett antal konkreta missnöjespunkter och försöka råda bot på dem. Det gäller att få igång en utveckling som bygger upp resurser för att lösa framtida problem också, och det kräver ett mera systematiskt arbete av det slag som antyds av punkterna 1. och 2.

Det blir nu teaterns sak att besluta om hur stora resurser som bör ställas till förfogande för ett resursuppbyggande arbete av detta slag. Personligen menar jag att det är viktigt att fortsätta det arbete som nu påbörjats. Jag vet också att flera av referensgruppens medlemmar skulle vara intresserade av att delta i fortsättningen också om det ges möjlighet till det.

Till sist mitt tack för att jag fick tillfälle att delta i symposiet. Som ett led i mitt arbete med yrkesetik och andra arbetslivsproblem var det mycket givande för mig.

Vänliga hälsningar

Tore Nordenstam

3.5. Utdrag ur protokoll fört vid extra sammanträde med
företagsnämnden vid Dramaten som en uppföljning
av symposiet.

§ 4.

Bo Göranzon menade att huvudpoängen i Tore Nordenstams kommentar är det som finns på sid 2, dvs. att många av de problem som kom fram inte kan definieras som personliga problem utan är delade problem som kräver gemensamma lösningar.

Palle Granditsky tyckte att det väsentligaste som Nordenstam kommit fram till är det han summerar som punkterna 1-3 på sista sidan i sin skrivelse, dvs. att meningen var att man på symposiet skulle klarlägga situationen idag, hur den var och varför den var som den var. Situationen måste bero på vissa instruktioner som får folk att reagera som de gör. Någonting som inte kom fram på symposiet var att för att förändra någonting måste man skaffa sig verktyg för det. Hur skall de verktygen se ut undrade Palle Granditsky.

Gunnar Holmsten menade att det var symposiegruppens sak att skapa ett program.

Conny Ericsson tyckte att repertoarrådet var ett av de verktyg som Palle Granditsky talat om.

§ 5.

Bo Göranzon framhöll att Tjänstemannaklubben accepterade Margareta Wågströms analys såsom varande den bästa av de som gjorts av övriga deltagare.

§ 6.

Sammanträdet enades om att Tjänstemannaklubbens styrelses kommentar och Margareta Wågströms kommentar trots utarbetande på skilda håll tog upp i stort sett samma saker.

Gunnar Holmsten invände mot att kalla punkt 2 Tjänstemannaklubbens styrelses kommentar och menade att det är en

sammanställning man gjort med utgångspunkt från det material som varit inlämnat.

§ 7.

Palle Granditsky trodde sig förstå att Gunnar Holmsten på symposiet uttryckt skepsis mot att företagsnämnden verkligen har någon avgörande funktion. Palle Granditsky var av annan mening och menade att om man har en fungerande företagsnämnd så går frågorna att lösa inom ramen för denna. Vidare tyckte han att det är kolossalt väsentligt i detta sammanhang att Dramaten har en ny chef. Ty det betyder att han kan börja friskt med problemen utan att på något sätt ändra på en tidigare inställning och därmed medverka till att mycket kan lösas inom ramen för företagsnämnden.

Gunnar Holmsten menade att många saker skulle gå att lösa inom företagsnämnden, men att så inte är fallet nu eftersom nämnden inte är ett beslutande organ utan besluten ligger hos ledningen. Dock tyckte Gunnar Holmsten att en ändring skulle kunna komma till stånd, då alla parter även företagsledningen är representerade inom företagsnämnden.

§ 8.

Mathias Henrikson menade att orsaken till mycket av Artistklubbens svårigheter beror på medlemmarnas nästan rörande okunnighet om hur ett företag fungerar och att det är svårt att få medlemmarna att ställa upp. Därför är det väldigt svårt att formulera en sådan grupps splittade synpunkter, eftersom man sällan får så många synpunkter att man kan sammanfoga dessa till en gemensam enhet.

§ 9.

Jan-Olof Strandberg sade att en sak som över huvud taget aldrig talades om på symposiet var företagsledningens ansvar gentemot riksdag och regering. Med en vidgad ansvarsfördelning följer en väldig massa för individerna i ett delat ansvar. Detta belystes inte ett dugg och det är synd.

Lars-Erik Karlsson menade att om en ansvarig verkschef överlåter sin beslutanderätt på ett representativt organ så innebär det att han inte är juridiskt ansvarig för de beslut som detta organ tar. Men om han upptäcker att detta representativa organ handlar fel så är han skyldig att vidtaga åtgärder.

Palle Granditsky sade att han varit inne på detta på symposiet, men att man enligt aktiebolagslagen som Dramaten följer inte kan delegera ansvar.

Torsten Ryde undrade hur mycket makt VD/Teaterchefen kunde göra sig av med av det han fått av sina uppdragsgivare.

§ 10.

Mathias Henrikson efterlyste svaren på den undersökning om medbestämmanderätt, representantskap etc., som troligen Ulla Åberg gjorde för några år sedan. Undersökningen gick ut till ett antal teatrar i Europa och särskilt intressant var svaret från Norrbottensteatern.

§ 11.

Bo Göranson menade att man måste få fram mer material om frågorna kring uppföljningen av symposiet.

Jan-Olof Strandberg höll med och sade att detta var viktigt.

§ 12.

Marik Vos påpekade att endast ca 50% svarat på den interna utredningen. Hon föreslog att behandlingen av utredningen skall gå upp i det fortsatta arbetet och inte utgöra en speciell punkt. Detta beslutades.

4. KRITIK

Symposiet var ingen isolerad företeelse utan bör ses som ett uttryck bland flera andra för en allmän oro, ett medvetande om att problemen hopat sig och att det var dags att försöka göra något åt dem. Dagen innan företagsnämnden skulle sammanträda för att besluta om det planerade symposiet lade en utredningsgrupp fram en rapport från en intern utredning, som genomförts på teatern. Och samtidigt som planerna på ett symposium började ta form, ägde ett antal uppföljningsmöten omkring några uppsättningar på teatern rum.

Det material som kommit fram genom arbetar- och tjänstemannaklubbarnas grupparbeten och senare också artistklubbens grupparbeten, interna utredningen och uppföljningssamtalen är likartat. Det gäller probleminventeringar, första försök att artikulera de omedelbart upplevda problemen så som de ter sig för de anställda på olika håll runt om på teatern. Det är ett arbete som utgör det första steget i den modell som presenterades i kapitel 2: en början till en kritik av nuläget.

Rapporterna från arbetsgrupperna distribuerades till samtliga på teatern i samband med diskussionsdagarna den 2-3 mars 1976. Vi behöver därför inte göra någon mera detaljerad genomgång av innehållet i dessa rapporter. Men för att man skall kunna komma vidare med en förändringsprocess, är det nödvändigt att de spontana första

uttrycken för kritik bearbetas systematiskt och fogas in i ett sammanhängande mönster. I våra kommentarer i detta kapitel vill vi antyda några riktningar som man kan gå vidare i. Själva arbetet med att genomföra den systematiska analysen och föra den fram till ett konkret handlingsprogram måste få ta sin tid. Och det kan inte vara forskarnas uppgift att göra detta i en rapport som denna. I det avslutande kapitlet skall vi komma med förslag till hur kritiken och analysen bör föras vidare i arbetsgrupper.

-----o-----

Forskargruppen önskade att de anställda på Dramaten skulle ta fram relevant material som underlag för symposiet den 21 oktober 1975. Arbetar- och tjänstemannaklubbarna utarbetade (utan forskarnas medverkan) ett antal discussionsfrågor och organiserade diskussionsgrupper i slutet av september. Materialet förelåg till symposiet men blev inte allmänt tillgängligt förrän senare.

Diskussionsfrågorna gällde arbetssituationen på Dramaten, samarbetet, medbestämmanderätt, aktivt engagemang, personalpolitik och sociala behov. Svaren från de 21 diskussionsgrupperna innehåller en mängd synpunkter och uppslag, men det finns några teman som går igen i grupp-rapporterna. Här följer ett försök till sammanfattning av de viktigaste synpunkterna som framkom i materialet, ordnat under de sex rubriker som klubbarna själva valde:

Sammandrag av arbetar- och tjänstemannaklubbarnas grupp-rapporter.

Arbetssituation.

Arbetssituationen präglas av djup otillfredsställelse på praktiskt taget samtliga håll. Två av grupperna var dock

i stort sett nöjda. Orsakerna till otillfredsställelsen varierade. Samtliga var dock överens om att den bristande informationen var en av huvudorsakerna. I övrigt kan följande nämnas:

- Planeringen fungerar dåligt.
- Arbetssituationen är förnedrande och negativ.
- Stor skillnad tjänstemän/arbetare.
- Få möjligheter till initiativ och ansvar.
- Dirigering och kontroll av anställda.
- Varningslappar från överordnade.
- Dålig utbildning av nyanställda.
- Inget inflytande över arbetssituationen.
- Man får information när beslut redan är fattade.

Samarbete.

Samarbetet mellan olika avdelningar anses vara miserabelt. Man kräver här större kunskap om olika yrkeskategorier. Man vill veta hur andra avdelningar planerar sin del i en produktion för att få arbetet att fungera friktionsfritt. Man anser att det är mycket viktigt att samarbete mellan avdelningarna kommer till stånd. Man föreslår pryoverksamhet. Vill även se generalrepetitioner på arbetstid för att man skall få en uppfattning om vad man arbetar med.

Medbestämmande.

Utan information finns ej möjlighet till medbestämmande. Man anser det vara en självklarhet att ha rätt att framföra synpunkter. Kräver även medbestämmande vid tillsättning av chefer, inköp, budget. Vill även planera och anser sig kunna planera sitt arbete själv. Efterlyser självstyrande grupper. Två av grupperna anser sig vara självstyrande. En grupp anser att självstyre ej kan fungera.

Aktivt engagemang.

Man vill att teatern skall ge möjlighet till fortlöpande utbildning, vilket skulle medföra utveckling och större intresse för arbetet. Utbildningskravet var klart dominerande.

Personalpolitik.

Man kräver intern rekrytering i första hand när det gäller

nyanställningar. Personalen skall ha större inflytande. Alla bör om möjligt tillhöra samma förbund. Man vill ha synpunkter på betyg.

Sociala behov.

I första hand efterlyses en läkare, kurator, psykolog. Man önskar även en studiemedelsfond, motionshall, rum för avkoppling, bastu, korpidsport, bridge, studiecirkel, uppmuntran, stöd och förtroende.

—————o—————

Ett par månader senare förelåg motsvarande grupparbeten från artistklubben. De utarbetades på grundval av samma uppsättning diskussionsfrågor som arbetar- och tjänstemannaklubbarnas rapporter, men i övrigt oberoende av dessa rapporter som betraktades som konfidentiellt material på det stadiet. Liksom de tidigare rapporterna innehåller grupparbetena från artistklubben en rik provkarta på problem, uppslag och synpunkter. Här följer ett försök till sammanfattning av de viktigaste i rapporterna:

Sammandrag av artistklubbens rapporter.

Arbetssituation.

Samtliga grupper var eniga om att planeringen fungerade dåligt på teatern. Planeringen ansågs ryckig. Ibland är arbetstakten för hög, med stress och hets för vissa, medan andra kanske blev undersysselsatta med otillfredsställande arbetsuppgifter. Den totala planeringen borde ses över. Man efterlyste möjligheter att påverka planeringen.

Samarbete.

Informationen fungerar dåligt, vilket även skyllades på den mycket pressade arbetssituationen. Informationen borde kanaliseras via företagsnämnd och klubbar.

En veckas pryo på samtliga avdelningar efterlystes. Kontakten mellan de anställda måste öka.

Rollbesättningen sker ofta utifrån regissörens vision, där alltför mycket av schablon och klichétänkande förekommer. Regissören bör följa upp sin föreställning.

Medbestämmande.

Alla bör ha lika möjlighet till att påverka pjäsvalet. Samtliga grupper diskuterade repertoarrådets sammansättningsförslag. Man var i grupperna eniga om att sammansättningen var odemokratisk och önskade att samtliga anställda skulle representeras. Endast en grupp ansåg att endast artisterna skulle representeras. Någon grupp var tveksam om repertoarrådet skulle fylla någon egentlig funktion utöver det utökade representantskapet. Repertoarrådet skulle vara ett forum där man framför idéer och förslag. Dessutom skall man ha beslutanderätt om pjäsvalet.

De anställda bör ha fullständig insyn, vilket är ett krav för att man skall kunna vara med och bestämma.

Aktivt engagemang.

Utbildning är en självklarhet. Man efterlyser kurser i t.ex. stil och rörelse samt versläsning. Konferenser skulle vara välkommet.

Personalpolitik.

Man vill ha mera insyn. Det bör finnas arbetsbeskrivningar (befattningsbeskrivningar) för samtliga.

Sociala behov.

Företagsläkare, kurator.

-----o-----

Likheterna i materialet från arbetar- och tjänstemannaklubbarna och artistklubben är slående. Det finns vissa tema som går igen. Det är uppenbart att det finns problem

som är gemensamma för alla anställda på teatern, t.ex. den bristfälliga planeringen, avsaknaden av information, bristen på möjligheter till medinflytande. Sammanställningen av det enkätmaterial som den interna utredningen samlade in bekräftar intrycket från grupprapporterna. Utredningsgruppen pekar i sin rapport till företagsnämnden den 20 maj 1975 speciellt på fyra områden där det föreligger "ett klart behov av förändring": information och kommunikation; arbetsbelastning och därmed sammanhängande planering; medbestämmanderätt och medinflytande; personal- och hälsovård. Det finns ett behov av mycket bättre information och "ett klart krav på ökad demokratisering i arbetsformer och kontakter", heter det. "Det senare gäller i första hand tekniker och ateljépersonal". Arbetsbelastningen betraktas av samtliga kategorier som ojämn. "Som orsak till topparna pekar man framförallt på dålig planering, personalbrist, på varandra för närbeliggande premiärer och kollisioner mellan premiärer och turnéer. Även uppsättningarnas storlek."

75 av dem som svarade på enkäten ville delta i någon form av uppföljning av uppsättningarna: "Man menar att uppföljning är mycket viktig och bidrar till att arbetet känns mer meningsfullt." Det föreligger rapporter från ett antal sådana uppföljningsmöten under 1975. Problemen kring planering, information, samordning och kontakt mellan olika kategorier återkommer också i dessa rapporter, som dessutom innehåller mera detaljerad kritik av den tekniska utrustningen, lokalerna mm.

-----o-----

Det är tydligt att de problem som olika personalkategorier upplever på kroppen är likartade. Genom grupprapporterna och rapporten från den interna utredningen har man

också kommit dithän att man vet på teatern att problemen är likartade runtom. Det är i den situationen naturligt att det kommer fram krav på omedelbara åtgärder. Det finns på sina håll en stor otålighet. "Något måste hända". Men problemet är att få något att hända. Hur skall man kunna förvandla alla de önskemål och synpunkter som framkommit till ett handlingsprogram?

Det skulle enligt vår mening vara ett misstag att bara försöka ordna problemkatalogen på något vis och sedan försöka arbeta på att lösa problemen, ett efter ett eller flera samtidigt. Om ansträngningarna att förändra nuläget skall ha något hopp om varaktiga resultat måste man utarbeta ett program för förändring. Och förändringsarbetet måste ske kollektivt. Individuella ansträngningar är inte effektiva, och det finns alltför många undertryckningsmekanismer som kan sättas in mot individuella aktioner. (Jfr Gun-Marie Gustafssons och Olle Hammarströms bidrag till symposiet.)

Det gäller därför att försöka urskilja ett mönster i problemhögen. De problem som de anställda omedelbart upplever idag är resultatet av långvariga processer, som det gäller att avtäcka. De omedelbart upplevda problemen är toppen på ett isberg. För att finna ut vad som döljer sig under vattenlinjen krävs det en fördjupad analys. (Vi skall återkomma till det i slutkapitlet.)

Finns det något mönster som kan skönjas i det föreliggande materialet? Planeringen uppfattas som ett problem, informationen likaså. Varför är det så? En anledning kan vara att det förekommer en ganska stark differentiering inom teatern. Det finns några få som planerar, och många som verkställer. En fråga som behöver diskuteras vidare

är om det är rimligt att skilja så pass skarpt mellan planerande och verkställande aktiviteter i en organisation med en sådan inriktning som Dramaten har. Som en av deltagarna i referensgruppen på symposiet uttryckte det efteråt: "En grundläggande omprövning av institutionens organisationstänkande förefaller motiverad" (Lennart Arvedson). Samordnings- och informationsproblemen hänger på ett liknande sätt samman med en hög grad av differentiering inom teatern. Den höggradiga differentieringen kopplad med teaterns storlek och lokalernas beskaffenhet kan förklara åtskilliga av de akuta problemen som redovisats i rapporterna. Det är inte självfallet vilken faktor som man bör angripa i en sådan situation. Bör man arbeta på att minska differentieringen eller att bryta ned teatern i mera hanterliga enheter eller att skaffa nya lokaler eller att minska olägenheterna med bibehållande av samma grundstruktur som man har idag? Alla förslagen kan återfinnas i grupprapporterna.

Det är, för att sammanfatta, så att det finns en mängd akuta problem som delas av många. Men det finns många sätt att komma tillrätta med dessa problem. Därför går det inte att föra en "aktivistisk" linje som går ut på krav om omedelbara förändringar av "planeringen", t.ex. Ordet "planering" tenderar att bli en samlingsterm för en mängd olika problem som kan lösas på en rad olika vis.

-----o-----

Att de problem som redovisas i rapporterna från arbetar-, tjänstemanna- och artistklubbarna är så likartade visar att det föreligger en hög grad av intressegemenskap inom teatern. Det finns givetvis intressemotsättningar mellan exempelvis skådespelare och teknisk personal, men den grundläggande motsättningen går inte där. Den går mellan

anställda och ledning. Det kan belysas av att teaterns ledning inte tycks uppfatta planeringen som ett problem. Det som från de anställdas sida uppfattas som problem, "dålig planering", kan från ledningens sida te sig som något som är bra och önskvärt. Ledningens önskan om flexibilitet står uppenbarligen i motsättning till de anställdas önskan om förutsägbarhet, jämn arbetstakt o.d.

Den utbredda intressegemenskapen motsvaras emellertid inte av den organisationsform som finns idag. I detta sammanhang vill vi fästa uppmärksamheten på Karl-Axel Stridh's insiktsfulla inlägg på symposiet: "Ett konkret handlingsprogram med sikta på en fungerande och utvecklad företags demokrati", återgivet i kapitel 3 ovan. "På teatern är man underordnad." "På grund av sina arbetsuppgifter är regissörerna de verkliga makthavarna." Karl-Axel Stridh trycker på vikten av att man först och främst löser de fackliga relationerna på teatern och arbetsrelationerna grupper och anställda emellan. Det är lätt att avfärda sådant tal som fackföreningspampens tal i egen sak. Det skulle enligt vår mening vara ett stort misstag. De nya möjligheter till medbestämmande som den nya lagstiftningen ger som träder i kraft nästa år, gör att problemet om organisationsformerna är akut. Det det gäller är att förvandla den intressegemenskap som de facto redan finns och som kommer till så tydligt uttryck i gruppernas probleminventeringar till ett fungerande och handlingskraftigt kollektiv. Därmed rycker frågorna om medbestämmande och organisationsform i förgrunden. De förefaller att vara en viktig del av det isberg, vars topp syntes i grupparbetena och på symposiet. Frågorna om planering och information osv. försvinner inte därmed. De är det som medbestämmandet skall handla om. Men innan man kan förändra, måste betingelserna läggas till rätta för förändring.

5. ANALYS

5.1. Utredningsverksamheten tar form.

Symposiet den 21 oktober 1975 följdes av ett företagsnämndsmöte den 5 november. Vad som avhandlades på det mötet framgår av protokollet som återges i avsnitt 3.5. ovan. Under den närmast följande tiden skedde det inget särskilt i avvaktan på att artistklubben skulle få fram sina grupprapporter. De förelåg i mitten av januari 1976. I början av december 1975 inlämnades också en "offert angående konsult- och utbildningsinsatser i samband med projektet "Nya arbetsformer vid Dramaten". Det föreslogs i den skrivelsen att Lars-Erik Karlsson skulle göra en undersökning av Dramatens arbetsorganisation vid intervjuer och även medverka i grupparbeten; att Inge Widlund skulle bidra med utbildningsinsatser i grupper; att Margareta Wågström skulle göra undersökningar av ekonomi- och redovisningssystemen mm; och att Bo Göranson och Tore Nordenstam skulle stå till förfogande för vetenskaplig rådgivning.

På symposiet valdes en särskild kommitté, "symposiegruppen", för att administrera uppföljningen av symposiet. För forskarnas del inträffade nästa viktiga händelse den 18 februari 1976, då symposiegruppen sammanträdde tillsammans med dem som nu skriver denna rapport. Teaterchefen meddelade på detta möte att styrelsen ställt sig positiv till projektet och att 50.000:- kr ställts till förfogande för konsultinsatser. Därmed var klarsignalen given för att gå vidare.

På sammanträdet den 18 februari framkom det också att symposiegruppen tagit initiativ till ett par diskussionsdagar, som skulle äga rum i början av mars, och det meddelades att teaterns ledning godkände detta förslag. (Mer om diskussionsdagarna i avsnitt 5.2. nedan.) Det förblivande intrycket från detta sammanträde är den otålighet och misstänksamhet som kom fram från flera håll. Att så lite skett sedan symposiet i oktober tolkades av några som tecken på bristande vilja från teaterledningens sida att förbättra arbetssituationen på teatern. "Ledningen har inte gjort något." "Har ledningen någon vilja att förändra?" "Man måste hela tiden känna att det händer något." Bakom dessa yttringar låg uppenbarligen en förväntan om att teaterledningen nu skulle ta initiativet och en orealistisk tro på att kritiken och analysen nu drivits så långt att ett konkret handlingsprogram skulle kunna utformas omedelbart.

Forskarna bedömde emellertid situationen annorlunda och i en promemoria, som distribuerades till alla anställda på diskussionsdagarna 2-3 mars 1976, skisserade de ett program för den fortsatta verksamheten fram till sommaren:

"Projektet "Arbetsformer på Dramaten" kommer att fortsätta med stöd utifrån fram till hösten 1976. Vi kommer nedan att skissera personer/aktiviteter, tider/program samt vissa principiella hållningar i projektet.

Personer/aktiviteter.

Lars-Erik Karlsson: Undersökning av Dramatens arbetsorganisation (via intervjuer, observationer mm). Kartläggningen bör innehålla synpunkter både på interna och externa förhållanden.

Inge Widlund: Utbildningsinsatser och konsultationer i grupparbete.

Margareta Wågström: Specialundersökningar inom områdena nya lagar inom arbetslivet, ekonomi- och redovisningssystemet, etc.

Bo Göranzon och Tore Nordenstam: Ansvarar för att utredningsgruppen sammankallas och utbyter erfarenheter under försöksperioden. Ansvarar för att projektets status sammanfattas i en rapport för att remissbehandlas under sommaren.

Tider och program.

Vid tre tillfällen under förstudien, lördagarna 27 mars, 24 april och 29 maj, är Bo Göranzon och Tore Nordenstam tillgängliga för konsultationer i lokal på Dramaten, preliminärt kl. 14.30-16.00. Exakt lokal och tid meddelas före varje möte som är öppet för samtliga anställda på Dramaten.

Under juni sammanfattas projektets erfarenheter i en rapport. Underlaget till rapporten är:

1. Ett antal PM och protokoll som dokumenterar framväxten av projektet.
2. Interna utredningens rapport 1975-05-20.
3. Arbetar/artist/tjänstemannaklubbarnas grupparbeten.
4. Bandupptagning från symposiet.
5. Utvärdering av symposiet.
6. Utredningsgruppens delstudier enligt aktiviteter ovan.

Den preliminära rapporten remissbehandlas under sommaren och reviderad rapport föreligger till i början av hösten som underlag för bedömning av fortsatt projektarbete.

Vi föreslår att projektet får förlöpa utan publicitet utåt innan hösten 1976, då forskningsrapporten blir tillgänglig."

Därmed började utredningsverksamheten ta form. Inge Widlund inkallade alla intresserade till grupparbete (se

vidare nästa avsnitt); Lars-Erik Karlsson påbörjade sitt utredningsarbete och Margareta Wågström satte igång med undersökningar av planerings- och ekonomisystemen mm (se avsnitten 5.3 och 5.4 nedan).

Idén med konsultationstimmar visade sig inte fungera. Bo Göranson och Tore Nordenstam inviterade "personer som känner otålighet när det gäller villkoren för förändring och nytänkande" till ett sammanträffande den 27 mars, som planerat, men bara tre personer kände sig kallade. En av dem var teaterchefen, och detta gav forskarna ett tillfälle att tillsammans med teaterchefen under flera timmar diskutera teaterns problem och möjliga lösningar. I en sammanfattning strax efter detta samtal skrev en av forskarna bl.a. följande i ett brev till teaterchefen:

"Vi har ett allmänt intryck av att det finns ett behov att göra lite mer "väsen" av projektet. Vi kommer att föreslå att mötet den 29 april görs till ett slags seminarium under två timmar. Detta seminarium bör bl.a. diskutera projektets fortsättning inför hösten. Kravet på resurser blir då något centralt att diskutera. Att placera in aktiviteterna hittills i ett större sammanhang blir också viktigt att formulera. Utredningsverksamheten som nu pågår bör sammanställas i en bok som är tillgänglig till hösten. Att aktivera de olika grupperna på Dramaten inför arbetet med nya arbetsformer blir någonting viktigt inför framtiden. Seminariet måste bl.a. uppmärksamma om grupparbeten inför framtiden skall vara partssammansatta alternativt vara fackligt orienterade. Vilka resurspersoner behövs då? Detta har bl.a. konsekvenser på hur beslutsprocessen uppfattas. Om man lägger tyngdpunkten på gemensamma intressen eller på konflikter och förhandling. Diskussion om ett symposium inför hösten med Din spännande idé om pjäsen som beskriver en kort period av Kina under 1940-talet, initiering av grupparbeten e.d. bör kanske startas upp redan nu. - Det intressanta med utredningsarbetet blir de handlingar som med stöd i detta utlöses centralt och lokalt på teatern. Till-

räckligt mycket utredning och forskning har haft rapporten som det centrala. Det blir nu viktigare att i arbetslivet arbeta på ett nytt innehåll för utredning och forskning med ett handlingsorienterat resultatbegrepp. Att bygga upp en bred kompetens på teatern blir då en grund för förändring och gränsöverskridanden."

Olika undersökningsmetoder får fram olika resultat. Det visade sig att idén med seminarier fungerade och att det kom fram delvis ny information på dessa sammanträden, information som inte kom fram, eller bara skymtade, i det material som tagits fram tidigare (symposiet, grupp-arbetena, interna utredningen). Det första seminariet ägde rum den 29 april, det andra den 2 juni. De behandlade samma ämnen och skall här behandlas under ett.

I samtalet med teaterchefen den 27 mars kom det fram en idé om att man borde sammanställa ett referensbibliotek på teatern med aktuell litteratur om arbetslivet. Till seminariet den 27 april hade Margareta Wågström ställt samman ett förslag till ett sådant referensbibliotek. (Se bil. 4) Det rådde allmän enighet om att detta var ett bra förslag, men det blev inte klart på det första seminariet vem som skulle ha ansvaret för att biblioteket också kom till stånd. På det andra seminariet beslöts det att uppdra åt studiehandledarna att skaffa in kompletteringar till den föreslagna boklistan och att vidarebefordra dem till Margareta Wågström. Det intressanta är emellertid att det fortfarande är fullständigt oklart vem som i praktiken skall ha ansvaret för att referensbiblioteket kommer till stånd. Denna episod förefaller signifikativ för läget på teatern: vi har en situation där alla är överens om att en viss sak skulle vara bra att göra, men inget sker, därför att det inte finns några organisatoriska former att falla tillbaka

på. Om man skall kunna få varaktiga förändringar till stånd, krävs det att man lägger betingelserna till rätta för förändringar genom att bygga upp de organ som behövs. Det är något som vi skall återkomma till mot slutet av vår rapport.

Ett problemområde som försumrades på symposiet och i grupparbetena är teaterledningens ansvar gentemot riksdag och regering och teaterns förhållande till sin styrelse. Teaterchefen påpekade bristen på diskussion om de problemen redan på företagsnämndens uppföljningsmöte i november 1975 (se protokollet i avsnitt 3.5.) och på seminarierna togs problematiken upp igen. Som verkställande direktör är teaterchefen underkastad aktiebolagslagen, eftersom teatern är ett aktiebolag (jfr avsnitt 5.4 nedan); som konstnärlig ledare står han fritt. Det finns inte någon befattningsbeskrivning för teaterchefen på Dramaten. Det visar sig nu att det finns en motsägelse mellan aktiebolagslagens bestämmelser om den verkställande direktörens ansvar och möjligheter att delegera ansvar till andra å ena sidan och den nya lagen om medbestämmande å andra sidan. För ett projekt som syftar till att åstadkomma större medbestämmande och inflytande är detta uppenbarligen ett problem som måste uppmärksammas och lösas. Det principiellt intressanta med ansvarsproblematiken och organisationsformen (aktiebolag eller stiftelse eller något annat) är att den visar vikten av att man uppmärksammar olika nivåer, när man analyserar och kritiserar nuläget som en förberedelse för ett förändringsprogram. Det är uppenbart att grupprapporterna i sin koncentration på de individuella arbetsbetingelserna försummade problemen på högre nivåer, det som hänger ihop med ramarna för verksamheten inom teatern. I det fortsatta utredningsarbetet måste de högre nivåerna och deras

sammanhang med de lägre nivåerna (t.ex. de omedelbart upplevda individuella problemen) uppmärksammas mer än hittills. Styrelsens roll, till exempel, har inte berörts i diskussionerna hittills.

En annan principiellt intressant episod från seminarierna är följande. Man kom in på det grupparbete, som bedrivits under Inge Widlunds ledning. En av deltagarna redovisade en starkt positiv inställning till det bedrivna arbetet och ansåg att det innebar en stor "förändring" på Dramaten att deltagare från olika personalkategorier kunde samlas till ett gemensamt grupparbete på arbetstid. En annan av seminariedeltagarna ställde sig frågande till om detta kunde kallas för en "förändring". Det är uppenbart att ett och samma skeende här har helt olika innebörd för individer med olika positioner inom teatern. De har olika utgångspunkter och olika perspektiv på det som sker. Det som sker betyder inte detsamma för dem, och de ord som de använder för att beskriva skeendena har inte samma mening för dem. Hur mycket missförstånd, hur mycket skenoenighet och skenenighet som uppstår genom sådana mekanismer kan man bara gissa om. Vi tolkar det som ytterligare en varning mot förhastade handlingsprogram för förändringar och som ett indicium på att det behövs fördjupade analyser innan man tar de tredje och fjärde stegen i förändringsmodellen i kapitel 2 (programutformning och handling).

Att informationen inte fungerar tillfredsställande är väl dokumenterat i grupparbetena från hösten 1975 och belystes ytterligare på seminarierna. I ett frågeformulär om repertoarkommittén som skickats runt bads man ta ställning till om repertoarkommittén skulle vara beslutande eller inte och om teaterchefen skulle ha vetorätt

eller inte. En av seminariedeltagarna ansåg sig sakna underlag för att kunna ta ställning till de olika alternativen, varpå det påpekades att "de flesta blivit informerade om detta".

På kansliet hade enkäten överhuvudtaget inte distribuerats meddelande en närvarande vid seminariet. Teaterchefen uttryckte som sin uppfattning att det är de olika klubbarna som är skyldiga att informera och se till att det skickas ut.

Denna händelse understryker igen att den fackliga organiseringen inte fungerar som det skulle behövas.

Till övriga saker som behandlats på vårens sammanträden hör möjligheterna att fortsätta projektet nästa år, rapportens utformning o.d. De idéer som diskuterats har vi försökt att vidareutveckla till ett program för den fortsatta verksamheten (se slutkapitlet). Teatern har också avsatt ytterligare 50.000:- kr för den fortsatta verksamheten.

Från vårens seminarier må till sist rapporteras att den tidigare otåliga stämningen nu tycktes ha försvunnit. Projektet verkade att ha kommit in i mera fasta banor och tilliten till projektet och forskarna verkade att ha ökat när ett program för fortsättningen lagts fram och följdes av utredningsaktiviteter av olika slag.

5.2. Diskussionsdagarna 2-3 mars 1976.

Diskussionsdagarna hade föregåtts av ett sammanträde den 24 februari 1976. Deltagarna på detta sammanträde var,

förutom teaterchef och ekonomichef, symposiegruppen och utredningsgruppen. Avsikten var att man på detta möte skulle diskutera uppläggningsplanen av diskussionsdagarna som skulle äga rum den 2 och 3 mars kl. 12-15. Hälften av personalen skulle delta den 2 mars och den andra hälften skulle delta den 3 mars.

Inge Widlund från utredningsgruppen hade två alternativa förslag till gruppdiskussionerna, nämligen:

1. Använda sig av ursprungsgrupperna, dvs. den indelning man använt sig av under hösten vid framtagandet av grupprapporterna. I grupperna skulle man då diskutera beroendet av andra grupper och därefter rangordna beroendet och diskutera det väsentligaste.
2. Att grupperna skulle slumpas, vara blandade och att man i grupperna skulle diskutera gemensamma problem och vad som skilde de olika kategorierna åt.

Man hade dock redan tidigare enats om att ha blandade grupper och en person inom symposiegruppen åtog sig att administrera det hela. Diskussionsunderlaget hade man också enats om och detta skulle bestå av sammandragen från de under hösten utarbetade rapporterna från artist-, arbetar- och tjänstemannaklubbarna. Inge Widlund skulle muntligen informera om uppläggningsplanen.

Hälften av personalen skulle inledningsvis samlas på Lilla scenen för information om uppläggningsplanen av den 2 respektive 3 mars. Därefter skulle grupperna efter en tidigare uppgjord gruppindelning och lokalfördelning spridas på olika lokaler och där gemensamt diskutera

sammandragen från grupprapporterna. Diskussionerna skulle dokumenteras och inlämnas till teatersekretariatet.

Teaterchefen inledde de båda diskussionsdagarna med att informera personalen om hur projektet framskridit. Hur det hela startade den 21 oktober 1975 med symposiedagen samt informerade om de grupprapporter som arbetats fram under hösten och som dessa dagar skulle tjäna som underlag för diskussion.

Han informerade dessutom om att styrelsen varit positiv till projektet och att det anslagits 50.000 kr för verksamheten under våren. Han tryckte även på att demokratiseringsprocessen kommer att ta mycket tid.

Planeringsproblemet togs också upp i detta sammanhang och anledningen tycktes vara att det bl.a. var planeringen man var mest missnöjd med bland de anställda. Teaterchefen förklarade nödvändigheten av att ha denna hopklumpning av premiärerna. Han nämnde att anledningen bl.a. var att "man" önskade ha resurserna fria då man skulle börja på en ny repetitionsperiod. Han nämnde också att om man skulle ha en premiär var 14:e dag kan det få till följd att vissa personer blir engagerade i 6 produktioner samtidigt.

Inge Widlund informerade om att han skulle försöka få två utvecklingsgrupper om ca 10 personer vardera som skulle arbeta under våren. Varje grupp skulle sammanträda ca 40 timmar.

Viss förvirring uppstod i vissa grupper då man skulle slå sig ner i olika lokaler enligt listan för gruppindelningen. Anledningen var att flera gruppmedlemmar i vissa

grupper saknades, vilket medförde att man slog ihop några grupper. Anledningarna till frånvaron varierade. Det kunde bero på bristande intresse, sjukdom, ledighet, arbetsanshopning eller dylikt. Detta skapade ett visst missnöje på några håll.

Tidigare hade man enats om att diskussionerna skulle dokumenteras och inlämnas till teatersekretariatet. Inom symposiegruppen tog man hand om materialet och en person ansåg att ca 80% av det som framkommit var ärenden som direkt kunde behandlas i företagsnämnden. Resten var sådana smärre problem som man kunde åtgärda direkt. Hur det har gått med detta har "man" diffusa begrepp om.

Efter dessa två diskussionsdagar har det framkommit att personalen varit mycket positiv till diskussionerna. Man vill gärna fortsätta. Man anser också att personalen har börjat öppna sig lite grand mot varandra och att man dessutom fått reda på en hel del om de olika avdelningarna och deras speciella problem och upptäckt att många har likartade problem som en själv. Man är inte ensam i sin situation. Dessutom tycker man att man fått mer information och har börjat prata med varandra på ett annat sätt än tidigare.

5.3. Inge Widlund: Samspel i organisationer - studiegrupper.

Inom ramen för projektet Arbetsformer på Dramaten har också påbörjats en viss utbildningsverksamhet i begränsad utsträckning. Bland de antaganden som låg till grund för projektet i dess helhet fanns sådana som pekade på

betydelsen av förbättrade relationer, bättre samarbete (särskilt mellan olika yrkeskategorier) samt förbättrade kommunikationer över huvudtaget inom teatern. Å ena sidan skulle dessa förhållanden ha effekter på den slutliga produkten (i en kvalitativ bemärkelse, alltså öka effektiviteten), å andra sidan måste samtidigt sådana förhållanden få en ökad betydelse mot bakgrund av framväxande krav på demokratisering och förväntade arbetslivsreformer. Till detta kan fogas att ett av teaterns tänkbara mål är att de anställda skall ges maximal möjlighet till arbetstillfredsställelse. En strävan mot detta mål måste då också innebära att den sociala miljön uppmärksammas - klimat, umgängesformer, förmågan att samarbeta och lösa konflikter etc.

Allt detta brukar räknas till den informella sidan av organisationen. Detta till skillnad från andra ansatser inom projektets ram som syftar till förändringar av den formella organisationen. Dit kan sålunda räknas t.ex. planeringssystem, formella ansvarsförhållanden, råd och kommittéer mm. Givetvis står organisationens formella och informella sidor i förbindelse med varandra och utövar en ömsesidig påverkan även om sambandet ofta kan vara oklart. Det bör vara en av projektets uppgifter att klarlägga detta.

Det ligger i sakens natur att en teaterorganisation till sin karaktär till stor del är informell. Det konstnärliga arbetet står i centrum och resten av organisationen består i stort av olika servicefunktioner. Jämfört med andra typer av organisationer utmärker sig teaterorganisationen av stor flexibilitet, ringa byråkrati och en stor förmåga till anpassning till nya arbetsuppgifter. I teorin är de negativa riskerna med denna organisations-

typ att den framkallar godtycke och slumpmässighet, osäkerhet och auktoritära ledningsformer.

Om man utgår från det synsätt på organisationer som presenterats ovan så kvarstår problemet för Dramatens del att det inte är en särskilt enhetlig organisation. Dels förändras den i tiden allt efter olika uppsättningar (storlek, ledningsformer mm), dels har de olika delarna (avdelningar, arbetsgrupper etc) olika karaktär. En möjlig utgångspunkt för att se på Dramatens organisation i dess helhet och tänkbara utvecklingsvägar kan vara att använda nedanstående bild (efter Carl Rogers):

PSYKOLOGISK

		FRIHET	OFRIHET
P S Y K O L O G I S K	TRYGGHET	Kreativ kultur	Byråkratisk kultur
	OTRYGGHET	Kaos (Laissez-faire-kultur)	Elitkultur

Den typ av organisatorisk kultur som enligt Rogers ger både trygghet och frihet är vad som kallas kreativ kultur. Av namnet att döma skulle Dramatens organisation, med tanke på dess uppgifter kunna placeras in här. Definitionen på begreppet kreativ kultur innefattar dock förutsättningen att organisationens medlemmar skall skapa tillsammans, inte nödvändigtvis konstnärliga produkter, utan problemlösande överhuvud. Ett öppet och förtroendefullt samarbete mellan individer och grupper skulle härmed eliminera behovet av strikta regler för handlandet

(byråkratisk kultur) eller starka ledare (elitkultur). Avsaknaden av någon av de nämnda formerna leder enligt bildens upphovsman till kaos. Dramatens organisation kan självfallet inte placeras in i någon av de fyra rutorna. Inslag från varje ruta kan med säkerhet återfinnas inom Dramatens organisation. Bilden kan emellertid vara en nyttig påminnelse vid ett förändringsskede i en organisation. Helt omedvetet uppträder ofta krav på tydligare ledarskap, striktare regler mm. Så tycks också vara fallet när det gäller Dramaten.

Resonemanget kring olika organisatoriska kulturer kan anslutas till vad som tidigare sagts beträffande teaterorganisationens karaktär. Ett mål för utvecklingsarbetet måste givetvis vara att tillvarata och utveckla de positiva sidorna (flexibilitet, ringa byråkrati, stor anpassningsbarhet) och att minimera de negativa (godtycke, osäkerhet, auktoritära ledningsformer). Vi ser då att detta leder mot vad som i bilden kallas kreativ kultur.

Ett medel på denna väg är utbildning i vad som kan kallas social kompetens, en utbildning som inte enbart syftar till att öka individens förmåga till samarbete utan också grupper och organisationens totala förmåga att lära och lösa problem.

Under våren startade i blygsam skala en sådan utbildningsverksamhet (se bilaga 5 betr. syften och former). På en öppen inbjudan anmälde sig 14 personer. I gruppens möten har dock endast tio personer deltagit. Gruppen har hittills endast haft fyra möten men verksamheten beräknas fortsätta under hösten. Gruppen har beslutat att inte delge utomstående material från gruppens verksamhet tills vidare. Anledningen till detta är att en viss öppenhet

i gruppen fordras för att man skall kunna arbeta och att denna öppenhet skulle kunna hindras av om allt material som kom fram i gruppen var offentligt. (Detta är ett vanligt kontrakt när det gäller personalgrupper.) Någon form av utvärdering eller rapportering torde dock gruppen göra efter det att de planerade 40 timmarnas sammanträden avverkats.

I allmänna termer har grupparbetena hittills gått ut på att lära känna varandra, att se var man står när det gäller demokratiseringsprojektet, att utforska egna och andras motiv för deltagande i gruppen samt inte minst att se på olika förhållanden i gruppen och lära av dessa: aktivitet/passivitet, ifrågasättande, initiativ, beslutsprocesser osv.

Bland de olika individuella mål som redovisats för deltagande i gruppen återfinns såväl sådana som gäller att bättre lära känna sig själv och sitt eget beteende som att diskutera fram förslag till förändringar på teatern. Det har varit gruppens uppgift att utifrån sådana individuella mål söka komma fram till ett för gruppen gemensamt mål. Under t.ex. en sådan process lär man av hur man går till väga för att finna gemensamma lösningar (det är bland annat grupphandledarens uppgift att delge iakttagelser om detta). På sätt och vis kan man säga att gruppen fungerar som en modell, ett utsnitt av hela organisationen.

I gruppen representeras olika yrkeskategorier, dock med underrepresentation av skådespelare, regissörer och högre chefer.

Det är grupphandledarens bedömning att det från gruppmed-

lemmarna finns engagemang och gensvar för denna typ av verksamhet.

Samtidigt måste emellertid också den bedömningen göras att en viss osäkerhet vidlåder denna gren av projektet. Dels är den av så pass liten omfattning att - om verksamheten avslutas med denna första grupp - effekterna för teatern i dess helhet kan ifrågasättas, dels är frågan - om beslut om fortsatt verksamhet av detta slag kommer att fattas - huruvida även i fortsättningen utbildningsverksamheten skall ske genom öppen inbjudan eller om den skall bedrivas direkt i befintliga lednings- och arbetsgrupper. (Vilket självfallet inte behöver utesluta varandra som alternativ). Slutligen föreligger också osäkerhet beträffande utbildningsverksamhetens förhållande till andra aktiviteter inom projektet, t.ex. skulle inrättandet av arbetsgrupper kunna inledas med en viss utbildningsaktivitet liknande det som nu bedrivs. För att minska osäkerheten i de avseenden som nämnts - vilket också krävs vad gäller planeringen av konsultativa insatser rent tidsmässigt - är en noggrannare och mer konkret planering av projektet nödvändig. I detta skede torde det finnas större möjligheter än tidigare för företagsnämnden att ta ställning till hela projektets fortsättning. Samtidigt fordras emellertid också att planeringen av det fortsatta arbetet sker i nära samarbete mellan teaterledning, anställda, forskare och konsulter. Det föreslås att viss tid för denna planeringsverksamhet avsätts under hösten.

Vi har ovan talat om utbildning som en väg att tillföra organisationen större kompetens att ta hand om problem avseende organisationen sedd som ett socialt system. Men utbildningsverksamheten bör också ses från en annan ut-

gångspunkt, nämligen som en väg att öka beredskapen att lära. Med en sådan beredskap kan sålunda information som kommer fram genom arbetsgruppers försorg eller som resultat av intervjuer få en större betydelse som grund för handlande. Det är nödvändigt att öka kunskapen om den egna organisationen. En sådan ökad kunskap har getts genom de olika arbetsgruppernas arbete. En ytterligare kunskapsmängd kan förväntas komma fram genom intervjurens resultaten. Men det sker inga förändringar automatiskt även om information om förhållanden inom teatern sprids på ett allt igenom demokratiskt sätt. Så länge osäkerhet råder om vem eller vilka som ansvarar för förändringsarbetet, så länge initiativ inte belönas eller så länge informationen inte kan tolkas rätt kommer inga förändringar att ske. En kombination av alla dessa förutsättningar måste alltså till och därvid har på den informella sidan den beredskap och initiativförmåga som kan tränas genom utbildning en stor betydelse.

Men alla dessa förutsättningar som gäller att använda kunskap om organisationen bör tydligare klarläggas. Detta bör ske i den föreslagna planen.

5.4. Ekonomi- och planeringssystemet.

5.4.1. Röster om ekonomin.

- Man tar inte med i månadssammandragen de kostnader man bundit sig för, vilket gör att man får en missvisande bild.
- Ett önskemål från allas sida är att få en bättre kostnadsfördelning än den man har idag.
- Redovisningssystemet är trots allt lite tungrott. Vet inte om man gör rätt ibland.

- Ibland kan man få igenom ett krav på t.ex. 20.000 direkt vid budgeteringen, ibland är det svårt.
- Det stora problemet är att man många gånger stirrar sig blind på siffror för nyanskaffning för en viss pjäs och blir upprörd. Däremot blir man inte lika upprörd om prylarna tillverkas på ateljén.
- Det är snett i bokföringen någonstans.
- Avdelningscheferna vet inte hur stor deras budget är. Den där månadsbudgeten fyller ingen funktion.
- Inom den ekonomiska ramen måste kreativiteten ske.
- Man väljer en sådan repertoar på Stora scenen som drar folk, på grund av att man måste spela in recetten.
- Det är billigare med nya kläder. Arbetskraften är så dyr.
- Vissa personer får göra vad dom vill. Får allt dom vill.
- Man kan knappast binda upp resurser för mer än 3 repetitioner samtidigt.
- Man har ett belopp för varje pjäs. Vet inte budgeten. Chefen sitter på alla siffror. Han vet vad som köps. Man noterar uttag från lager per pjäs. Ganska jobbigt. Vet inte vad det används till sedan. För ett år sedan noterade man bara nyanskaffningen.
- Problem också att man inte på många håll kan se konsekvenserna av ett beslut. Någon måste ha helheten. En kompetensuppbyggnadsfråga.
- Vad som är konstnärligt motiverat är ofta en oerhört svår fråga. Man argumenterar för, och till slut blir man övertygad om att det måste vara så.
- Man anser att tjänstemän har större lojalitet mot företaget än arbetarna. Tjänstemän får förtroende att handha pengar.
- Man bokför samma sak på tre ställen på pjäser. Någon form av koll på varandra. Litar ej på varandra.

5.4.2. Ekonomi och budget.

I och med att Dramaten är ett aktiebolag, där staten numera äger samtliga aktier, är man också underkastad aktiebolagslagens regler. Huruvida aktiebolag är den lämpligaste företagsformen för Dramatens del eller ej och vilka för- och nackdelar detta för med sig har diskuterats i åtskilliga utredningar som rört både Operan och Dramaten. Att man har fastnat för aktiebolag som företagsform beror på att man anser att aktiebolagslagens regler i praktisk tillämpning är väl lämpad för det slag av ekonomisk verksamhet som bedrivs av teatern och som i stor utsträckning kan sägas likna en verksamhet som bedrivs av ett medelstort företag som handhar en produktionsprocess. Även om teatern icke är ett vinstinriktat företag och huvudsakligen finansieras via statsbidrag anser man att detta inte behöver betyda att man kan bortse från ekonomiska överväganden. Hela verksamheten måste präglas av ekonomiskt tänkande i och med att man har en begränsad ram man måste hålla sig inom och som inte får överskridas. Varje beslut som fattas av olika slag innebär ett risktagande med ekonomiska konsekvenser av större eller mindre omfattning.

Dramatens angelägenheter förvaltas av en styrelse som beslutar om planerna för verksamheten och svarar för budgetarbetet och den ekonomiska kontrollen. Verkställande direktören, tillika teaterchef, svarar inför styrelsen för den löpande förvaltningen. Vid sin sida har han ekonomiskt/administrativt kunnig personal.

Årligen överlämnar styrelsen för teatern ett förslag till anslagsäskande till regeringen, den s.k. petitan. I denna skrivelse lämnas en utförlig redovisning av hela verksamheten samt en prognos över den framtida verksamheten.

Teatern har för närvarande inga planer på en utvidgning av verksamheten och har i sin anslagsframställning begränsat sig till de kostnadsökningar som kan vara motiverade på grund av avtalsförhandlingar och inflation. Även om man önskar bibehålla verksamheten på oförändrad ambitionsnivå anser man att det behövs en förstärkning bland personalen. Man framför ett önskemål om en förnyring av skådespelarstammen som idag har en sådan ålderssammansättning att detta kan medföra en viss begränsning vid repertoarvalet. En förstärkning är också nödvändig på den tekniska sidan, dels beroende på utflyttningen av verkstäderna till Hägernäs, dels på grund av att övertidsuttagen har varit mycket stora bland framförallt scenpersonalen på teatern, vilket man inte anser vara förenligt med god arbetshygien.

I regleringsbrevet anges vissa begränsningar beträffande lönesumma (antal anställda) och lokaler. Teatern är även ålagd att spela in en viss recett. I övrigt har man gentemot staten fria händer beträffande budgetfördelningen.

Från och med budgetåret 1972/73 förs bidraget till teatern upp i riksstaten som reservationsanslag istället för som tidigare som förslagsanslag. Detta innebär bl.a. att man har möjlighet att vidta kostnadsutjämnande åtgärder mellan budgetåren.

Bidraget från staten inklusive kravet på recett, dvs. totalramen för verksamheten fördelade sig för budgetåret 1975/76 på följande sätt:

Löner inkl. sociala kostnader (fast och extra anställda)	ca 78%	ca 27,3 mkr
Lokalkostnader	" 12%	" 4,3 "
Nyanskaffning för teater- verksamheten	" 4%	" 1,3 "
Reklam	" 3%	" 0,9 "
Diverse utgifter	" 3%	" 1,0 "
	<u>100%</u>	<u>34,8 mkr</u>

Att teatern är mycket beroende av inspelad recett framgår av att statsbidraget för budgetåret 1975/76 uppgick till ca 32 mkr, vilket grovt sett täcker löne- och lokalkostnader med bibehållen omsättning.

Några svårigheter har dock inte Dramaten haft att spela in recetten, trots mycket låga biljettpriser och en rad olika slag av rabatter. Att biljettpriserna är så låga, från 4-18 kr, motiveras av att man inte vill utestänga någon publikgrupp som önskar ta del av teaterns utbud. Det man i det här sammanhanget varit tvungen att tänka på är att den scen som kan spela in den största recetten, nämligen Stora scenen och i viss mån även Lilla scenen, också spelar de pjäser som kan antas vara de mest publikdragande. Tillsammans svarar Stora och Lilla scenen för ca 90% av den inspelade recetten.

Skulle man spela in mer än vad man är ålagd i stat har man också möjlighet att överskrida utgiftssidan med samma belopp. Totalramen för verksamheten utgör ju dels statsbidraget, dels de inkomster man erhåller i form av recett, programförsäljning etc. Av denna anledning kan det tyckas vara mycket angeläget att spela in en så hög recett som möjligt. Detta kan dock innebära att man i regleringsbrevet blir ålagd att spela in en högre recett

ett kommande år och få en motsvarande minskning av statsbidraget.

Budgeten är ett väsentligt inslag i teaterns planeringsverksamhet. Om de anställda vill öka sitt inflytande på planeringen, måste de därför också intressera sig mer än hittills för budgeteringen och bygga upp en egen kompetens också på detta område.

SAF, LO och PTK har träffat en överenskommelse om ekonomikommitté och arbetstagarkonsulter (se bil. 6). Om detta avtal kan tillämpas på Dramaten bör undersökas.

För budgetåret 1975/76 hade man följande poster vid budgetering. Beloppen anges i tusen kronor.

UTGIFTER

1. Lönekostnader	
Styrelse och teaterchef	125
Artistpersonal fast anställda	5.823
" extra anställda	1.046
Teknisk personal fast anställda	6.980
" extra anställda	749
Övrig personal fast anställda	4.354
" extra anställda	573
	<u>19.650</u>
Sociala kostnader	7.329
Totala lönekostnader	<u>27.329</u>
2. Sjukvård	25
3. Lokalkostnader (hyror inkl. städpersonal, renhållning, bränsle, el. mm)	3.876
4. Expenser (div. inventarier, telefon, representation mm)	270
5. Inredning och utrustning av byggnaden	198
6. Material mm för teaterverksamheten (Ljud o bild, musik, kostym, möbel- och attribut, dekor, scenmaskin, belysning, peruk)	1.265
7. Ersättning till förf. o översättare	330

8. Utbyte med utländska teatrar och tillfälliga engagemang	10
9. Reklamkostnader (reklam, program mm)	920
10. Diverse utgifter (allmänna omkostnader, böcker, dörrvaktmästare, bilj.förs.-provision, resor, verkstäderna i Solna, arbetarskydd, personalrest., studiemtrl)	626
	<u>34.849</u>
INKOMSTER	
1. Recettmedel	2.500
2. Programförsäljning	170
3. Hyror	13
4. Räntor	135
5. Statligt bidrag	<u>32.031¹⁾</u>
	<u>34.849</u>

Varje månad tar man fram en månadsbudget som dels anger den ursprungliga budgetfördelningen vid ingången av budgetåret och med hänsyn till regleringsbrevet, dvs. ovanstående budgetuppställning, men ytterligare specificerad. I en andra kolumn anges den interna fördelningen ackumulerad samt i en tredje kolumn de verkliga kostnaderna intill månadens utgång. I en sista kolumn upptages sedan avvikelserna i förhållande till den interna fördelningen. Den interna fördelningen är då gjord på det viset att man räknar med att resurserna förbrukas något så när jämnt över budgetåret. För de fast anställda och för de kostnader man har för lokaler har man 12 månader som beräkningsgrund. För de extra anställda samt för de rörliga kostnaderna för verksamhetens drift använder man sig istället av en beräkningsgrund på 11 månader, på grund av att man åtminstone en månad har haft stängt på teatern. Man räknar även här med att man har en jämn förbrukning över året, vilket kan tyckas väl schablonartat,

¹⁾ Dramaten är mycket personalintensivt. Hur mycket av bidraget går direkt tillbaka till staten i form av skatt mm.? Vad blir den verkliga kostnaden eller hur stort är det verkliga bidraget från staten?

då ju verksamheten knappast kan ta resurserna i anspråk så jämnt fördelat över året. Detta beror ju på att vissa pjäser har betydligt större resursanspråk än andra och när dessa olika pjäser ligger i tiden. Att månadsbudgeten uppvisar en onormalt hög förbrukning för någon viss post behöver i och för sig inte betyda att man ligger dåligt till. Det kan vara mycket svårt att ta hänsyn till den ojämna förbrukningen och det kan vara tillfyllest för Dramatens del att göra denna mer eller mindre schablonartade fördelning.

Vad som däremot önskas och man anser att man har intresse av när det gäller månadsbudgeten är att man också skulle få en rapport över de kostnader man redan har bundit sig för, men ännu inte fått leverans eller faktura på. Det kan i en del fall röra sig om betydande belopp. I och med att man inte tar med sådana kostnader eller får någon rapport om dessa anser man att månadsbudgeten blir ett mycket osäkert beslutsunderlag för den fortsatta verksamheten under budgetåret. Man har ju en viss ram man måste hålla sig inom för verksamheten och i och med denna osäkerhet i månadsbudgeten så kan det uppstå smärre överraskningar som att man gjort av med betydligt mer än man trott.

Det man på teatern idag också söker är ett instrument som skulle kunna användas som hjälpmedel vid kostnadsfördelningen. Man önskar få en tillförlitligare kostnadsfördelning på så sätt att i första hand samtliga rörliga kostnader fördelades på de olika produktionerna, men att det även skulle vara möjligt att få fram hur mycket kapacitet olika produktioner upptar ifråga om t.ex. mantimmar per produktion. Idag anser man att kostnadsfördelningen är bristfällig och inte kan tjäna som ett säkert

underlag vid budgeteringen och som kalkylmallar vid repertoarval.

Vid budgeteringen av anslaget som man beräknar gå till material mm för teaterverksamheten, görs under våren en mycket grov fördelning mellan dekor, kostym, attribut, ljud och bild, scenmaskin och belysning på de olika nyproduktioner man beräknar uppföra kommande spelår. För peruk och musik görs ingen fördelning på olika uppsättningar. Dessutom lägger man upp en reserv för oförutsedda händelser. Allteftersom repertoaren för spelåret klarnar justeras även budgeten för de olika produktionerna.

Idag fördelas endast de rörliga kostnaderna på respektive pjäs. Med rörliga kostnader avses här de kostnader som uppkommer vid nyanskaffningar för en pjäs samt den extra personal som behöver anställas för en speciell produktion. Däremot kostnadsställebokförs inte allt som uttagits ur lager och vilken kapacitet respektive pjäs kräver på de olika avdelningarna.

I och med att kostnadsfördelningen är som den är idag får man ibland en mycket vilseledande bild av vad pjäsen verkligen har kostat. Ibland kan man få ett belopp på några hundra kronor till svar om man undrar vad pjäsen kostat. Detta kan ju knappast vara överensstämmande med de verkliga kostnaderna, då detta endast kanske inneburet att man tillverkat det mesta på ateljéer och verkstäder utan att behöva nyanskaffa annat än vissa småsaker och kanske inte behövt anställa någon extra personal för produktionen ifråga.

Även om man skulle fördela samtliga rörliga kostnader

kan man få en missvisande bild av vad de olika pjäserna verkligen dragit i resurser. Man anser på några håll att det är billigare att köpa nytt än att tillverka själv, då arbetskraften är så dyr. Detta kan vara sant om de fasta resurser man har på teatern på de olika verkstäderna och ateljéerna har utnyttjats maximalt och man måste tillgripa övertid eller anställa extra personal vid tillverkningen. Av största betydelse här är då att man måste göra en avvägning mellan att tillverka själv och köpa utifrån. Endast för de pjäser som utspelas i modern tid har man möjlighet att välja mellan att tillverka själv eller köpa utifrån direkt från affärer. Detta gäller i första hand kostymavdelningen. Man måste dock vara medveten om att det åtgår arbetskraft vid inköp. Det kan ta oerhört lång tid för personal att ta hem olika alternativ för att i görligaste mån tillfredsställa de personer som skall ha kläderna eller något annat som man köper utifrån. Det kan gå åt åtskilliga arbetstimmar vid denna sökprocess, vilket ändå kan resultera i att man till slut beslutar sig för att tillverka själv. I och med att man som scenograf och regissör och även ledning är angelägen om att den konstnärliga nivån inte skall äventyras kan det ibland vara oerhört känsligt och krävande för personalen att tillmötesgå alla önskningar. Det kan ta lång tid i anspråk och kan många gånger kännas mycket pressat.

På teatern anser man många gånger att man stirrar sig blind på siffror, dvs. vad en pjäs blir tilldelad i form av pengar. Om en pjäs blir tilldelad säg 65.000 för nyanskaffning rörande dekor, kostym mm och lyckas understiga detta belopp med några tusen uppfattas det som anmärkningsvärt bra. Det är det synliga som märks. Hur resurskrävande pjäsen ifråga varit på ateljéer och verk-

städer ordas det inte så mycket om, förmodligen beroende på att man inte vet. Ibland tycker man att vissa personer kan erhålla hur mycket som helst medan andra får sitta emellan.

Ingen annan än den person som tagit en pjäs till sig och skall sätta upp den kan avgöra vad som menas med vad han eller hon tycker är en för honom eller henne konstnärlig nivå i olika sammanhang. Det växer fram under tiden som man arbetar med en pjäs och under hela processen kan det uppstå förändringar, allt eftersom de olika delarna så småningom passas in i varandra. Det kan vara detaljer eller ganska omfattande förändringar som kan behöva göras under hela framväxtprocessen, i synnerhet om den som regisserar eller gör scenografin är osäker på hur helheten kommer att te sig. I och med detta är man tvungen att ha en reserv för oförutsedda händelser.

Teatern har dessutom en omfattande turnéverksamhet. Detta är mycket resurskrävande, då man från Riksteatern, med vilken man har avtal, icke erhåller fullständig kostnadstäckning och inte heller får tillgodoräkna sig någon del av den inspelade recetten. Turnéverksamheten medför ju att ett antal personer befinner sig utanför modersscenen för kortare eller längre period, vilket innebär att dessa inte kan delta i vare sig repetitioner eller i andra föreställningar under turnerandet.

5.4.3. Röster om planeringen.

- Det är ofta en mycket stor snedbelastning när det gäller arbetstider. Vissa dagar jobbar man inte alls, andra dagar jobbar man dygnet runt. Det gäller i första hand strax före premiärerna.

- Planeringen är ibland mycket virrig. Det måste vara ett fruktansvärt arbete då verksamheten har vidgats så som den har gjort. Personalmässigt har man det svårt. Man får hoppa in på olika grejer och inte det man är anställd för ibland.
- Vad man är ute efter är en långtidsplanering, så att både pjäser och rollistor är klara ett år i förväg. Då hade man möjlighet att planera sin egen tid och även se när man hade en längre sammanhängande ledighet.
- Jobben smygs på en många gånger. Man säger att man skall sköta det själv, men så kommer dom och ber om hjälp och då sitter man där. Att protestera går ju knappast för man är så ensam, man får inte dom andra på avdelningen med sig. Man vågar inte.
- Vissa regissörer håller omgivningen i osäkerhet ända in till premiärdagen.
- Utan att man egentligen vet hur det har gått till har man blivit manipulerad och står där med hela skiten.
- Det har vuxit upp småpåvar överallt. Grupper som är suveräna. Det finns en mängd skadade människor i organisationen som ställer sig till förfogande.
- Vissa personer har inneboende ovilja att samarbeta.
- När planeringen nu fungerar som den gör drabbas kostym, verkstäder och peruk av mycket övertid. I och med detta drabbas man efter premiärerna av många sjukdomsfall kanske på grund av överansträngning.
- Vissa skådisar kan repetera huvudroll på dagen och ha föreställning på kvällen med huvudroll. Det orkar man bara med när man är ung.

5.4.4. Lång- och kortsiktsplanering.

Det långsiktiga planeringsarbetet för vilken planeringschefen bär ansvaret utmynnar i en plan, där det anges vilka nypremiärer och reprispremiärer som kommer att äga

rum under kommande spelår. På denna plan anges däremot inte de pjäser som ligger kvar från föregående spelår. På detta utkast anges även datum för premiärerna, kollationering, modellvisning, när kostymskisserna skall levereras, byggdagar och provdagar. Dessutom anges de personer som kommer att vara regissör respektive scenograf för de olika uppsättningarna. Rollista för de olika pjäserna anges icke på detta schema och är i allmänhet inte klar annat än för de uppsättningar som kommer mycket tidigt på säsongen och som redan innan budgetårets ingång haft kollationering. Rollbesättningsplaneringen har skapat irritation bland skådespelarna. Man har framfört önskemål om att rollfördelningen skulle vara klar redan vid ingången av spelåret. Detta skulle skapa möjlighet för denna kategori att planera sin egen tid på lite längre sikt än vad som är fallet idag. Nu vet man mycket litet, vid ingången av spelåret, om vilka arbetsuppgifter som väntar. Får jag mycket eller litet att göra eller ingenting alls?

Man tillämpar på teatern s.k. rullande planering, kortsiktsplanering, vilket innebär att denna förnyas veckovis och att man har en framförhållning på 3 veckor. Planeringen redovisas först på ett rött schema. Veckan därpå redovisas samma plan på ett gult schema och ytterligare en vecka senare på ett grönt. Den löpande veckans planering redovisas på ett vitt schema.

På dessa veckoplaner framgår vilka föreställningar och repetitioner som skall äga rum på olika scener respektive repetitionssalar. Där framgår även turnéer och även när man har tekniskt arbete, byggdagar, provdagar samt generalrepetitioner och premiärer.

Varje tisdag har man planeringsmöte och repertoarmöte, vilket också anges på detta veckoschema. På dessa möten behandlas veckoplaneringen och man inför de förändringar som kan ha inträffat.

Veckoplaneringen anslås på stora anslagstavlan och personalen är skyldig att dagligen ta del av planeringen. Vid sidan om veckoplaneringen anslås även ett dagsprogram. På dagsprogrammet anges vilka som skall medverka i olika repetitioner. På anslagstavlan anslås även provtider på kostymavdelningen och man är mycket angelägen om att dessa tider hålls, då planeringen på avdelningen i annat fall förrycks, vilket medför onödiga förseningar.

Ett problem som ledningen brottas med på teatern är att man anser sig vara mer eller mindre tvungen att planera in premiärerna på så sätt att man får 3-4 premiärer inom loppet av 1-2 veckor. Anledningen är att ledningen önskar ha skådespelarresurserna fria i så stor utsträckning som möjligt vid ingången av nästa repetitionsperiod. Att sprida premiärerna jämnt över spelåret skulle kunna innebära att man blev tvungen att rollbesätta 6 produktioner samtidigt.

Premiäranhopningarna innebär för den tekniska personalen att man får svängningar i arbetsbelastningen och toppar strax före premiärerna. I ett försök att utjämna belastningen måste man i viss utsträckning anställa extra personal eller lägga ut vissa arbeten på lego.

Om både repertoar och rollistor vore klara ett halvår före budgetårets ingång skulle kanske även premiärerna kunna spridas och förläggas så i tiden att belastningen skulle bli jämnare för alla parter. Detta behöver i och

för sig inte betyda att man helt låser sig, utan kan ändå vara öppen för förändringar beträffande repertoarval och rollfördelning.

Antalet nyproduktioner per år varierar mellan 15-20 pjäser. För budgetåret 1976/77 planeras 16 nyproduktioner. Man räknar med att en pjäs spelas mellan 40-60 gånger.

5.4.4.1. Morgonbön.

På Dramaten sammanträder de olika avdelningscheferna, som utgör ledningsgruppen på teatern, dagligen för att diskutera igenom problem som kan ha uppstått och avge olika slag av rapporter samt fatta beslut på kortare eller längre sikt.

På måndagarna har man en utökad "morgonbön" och behandlar då löpande ärenden och om det uppstått några problem och hur de i så fall skall behandlas. På måndagarna är det enda gången som försäljningsavdelningen är med.

På onsdagarna behandlas i huvudsak ekonomiska frågor och personalfrågor.

Tisdagar, torsdagar och fredagar ägnas åt löpande ärenden. Man avger rapporter rörande ekonomi, försäljning mm. Jourhavande avger rapporter om något inträffat under en föreställning, någon som missat en entré eller dylikt. Man tar upp ärenden av mer eller mindre stor betydelse.

Många beslut baseras idag på erfarenhet på så sätt att man "vet" att en pjäs av den eller den storleksordningen drar "ungefär" så och så mycket i resurser. Av denna anledning är man kanske i början av budgetåret ganska återhållsam med resurser för att inte riskera att vara för barskrapad när säsongen börjar närma sig slutet. Man har ju en begränsad ram att hålla sig inom. Man är helt enkelt tvungen att ha en reserv för oförutsedda händelser. Detta har ibland inneburit att den tilldelning en pjäs får i resurser för nyanskaffning när det gäller dekorationsmaterial, kostym mm kan vara tilltagen i underkant. Man skall ändå självfallet hålla sig inom den ramen, men upptäcker man att det inte finns någon möjlighet brukar det inte vara alltför svårt att erhålla ett tillägg för pjäsen ifråga. Det väsentliga är trots allt att inte totalramen för hela verksamheten överskrids. Detta upplever man bland de övriga anställda som att de får sitta emellan med sina önskemål som kräver resurser och att man på teatern endast ser till den konstnärliga verksamheten. Skall några förbättringar göras för de anställda, t.ex. investeringar för arbetsplatsförbättring eller dylikt, beror detta i hög utsträckning på om det finns resurser kvar mot slutet av budgetåret eller ej. Effektivt deltagande från de anställdas representanter måste innebära en parallell process jämförbar med den som företagsledningen genomför vid framtagande av beslutsunderlag. På detta sätt kommer alternativ att genereras som mer motsvarar de mål och behov som de anställda representerar. Det är viktigt att detta institutionaliseras. Detta kräver kompetensuppbyggnad bland de anställda.¹⁾

¹⁾ Jfr Some Aspects of Participation in the Investment Decision Making Process in Business Organizations (sid. 11) i Pelle Ehn Bo Göranson, Perspektiv på systemutvecklingsprocessen, SINFODOK, 1974.

5.4.4.2. Repertoarval och rollbesättning.

De flesta teaterpjäser som spelas på Dramaten tillkommer på initiativ från regissörerna. Därutöver kommer förslag från olika håll som författare, förlag, skådespelare med flera. Av alla de förslag som inkommer utifrån sällas ca 95% av pjäserna bort på grund av att man inte anser att de lämpar sig för Dramaten. På Dramaten har man två fast anställda dramaturger som läser pjäser. Därutöver har man lektörer och representantskap.

Har man som regissör tagit initiativ till en uppsättning och fått klartecken från teaterchefen kan en pjäs av rollbesättningsproblem ändå inte gå att genomföra.

I teorin kan en skådespelare säga nej till ett erbjudande om en roll. I praktiken händer det dock inte särskilt ofta, då man tycker att man måste ha mycket tungt vägande skäl för att kunna säga nej. Skäl som kan anföras är bl.a. att man redan är engagerad i ett par uppsättningar med stora uppgifter och att man inte anser sig orka med en roll till. Ett annat skäl kan vara att man av personliga skäl inte klarar av att spela en viss roll. Det senare argumentet kan vara svårt att föra fram om man för tillfället är undersysselsatt. Många gånger känner man sig tvungen att acceptera vilken roll som helst bara man får en roll.

De statister som anlitas vid teatern anser man vara mycket styvmoderligt behandlade. Dessa personer är inte fast anställda och har ingen som för deras talan. Statisterna har heller inte dragits in hittills i diskussionen om Arbetsformer på Dramaten. (Det finns likheter mellan

statisternas situation på Dramaten och de s.k. hemarbetarnas situation i industrin.)¹⁾

I kollationeringsskedet har modellvisning redan ägt rum och man har påbörjat arbetet ute på verkstäderna. Modellvisningen äger rum ca 3 månader före premiär och kostymskisserna levereras ca 2 månader före premiär. Man binder upp resurser ute på verkstäder och ateljéer för 3-4 pjäser samtidigt. Man upplever det mycket pressat att provdagarna för olika pjäser kommer så nära varandra. Allting måste vara färdigt samtidigt.

Den 4.2. 1976 beslutades i företagsnämnden att man delvis skulle förändra tisdagarnas repertoarmöten. Förändringen skulle innebära att man gjorde om dessa möten till en kombination av repertoar- och informationsmöten. Man skall alltså där dels ta upp frågor, som hör ihop med repetitioner, föreställningar, turnéer, tider och planering samt lämna information om varför olika åtgärder vidtas. Regissörerna skall där också presentera sina pjäser och göra det ganska fylligt, så att tankegångar och motiveringar förs ut ordentligt.

Deltagarna i repertoarmötena skall vara teaterchefen, ekonomidirektören, sceninspektören, planeringsledare, tekniske chefen, produktionschefen och en representant för vardera kostym-, peruk-, attribut- och påklädaravdelningarna, scenmästarna, belysningsmästarna, Hägernäs, skolteatern, pressen, försäljningsavdelningen, skådespelarna (ur representantskapet) musikavdelningen, scenens byrå, fackavdelningarna. Dessutom skall regissörer eller regiassistenter från repeterande uppsättningar del-

¹⁾ Se Bo Göranzon, Tore Nordenstam, Rune Åberg, Deltidsarbete och Hemarbete, Rapport till Svenska Fabriksarbetareförbundet, förbundskongressen 1976.

taga. Inalles blir detta ett deltagarantal på ca 25 st. Deltagandet är obligatoriskt och förhinder skall anmälas till scenens byrå.

Tanken är att pröva detta slag av möten och en diskussion kommer senare att tas upp om mötesformen slagit väl ut eller inte.

5.4.5. Röster om löner.

- De kollektiva har tarifflöner. Tjänstemän och skådespelare har individuella löner. Försöker anpassa oss efter marknaden.
- Om löner pratar man med teaterchefen om man är skådespelare och med ekonomichefen om man är tjänsteman.
- Kollektivpersonalen har de sämsta lönerna. De har en speciell personalchef.

5.4.6. Löne- och personalfrågor.

Lönesättningen är för den personal som tillhör Teaterförbundet, dvs. artist- och tjänstemannapersonalen, individuell och som man säger marknadsanpassad. För den personal som tillhör Musikerförbundet tillämpas tarifflöner. Önskemål finns bland personalen att samtliga på teatern skall tillhöra samma förbund, nämligen Teaterförbundet. Anledningen är bl.a. att man känner en stor klyfta mellan den personal som tillhör Teaterförbundet och den personal som tillhör Musikerförbundet på så sätt att de olika kategorierna särbehandlas i flera avseenden.

Om man vill påverka sin lön går tjänstemännen till ekonomichefen, som för dem fungerar som personalchef och artisterna vänder sig till teaterchefen, som för deras del fungerar som personalchef. Kollektivpersonalen har en egen personalchef, men har knappast några möjligheter att påverka sin individuella lön. Man anser allmänt att det är ganska olyckligt att flera personer fungerar som personalchef och tycker att en sådan viktig funktion skulle kunna ligga på en enda person. Kamrern fungerar i viss mån även som personalchef för tjänstemännen. Kamrern talar man med när det gäller semestrar, tjänstledighet mm.

Missnöje råder bland personalen med lönesättningen. Man vet inte annat än ryktesvägen vad andra personer har i lön, vilket i och för sig är kutym vid andra företag, utom vid statliga verk, där lönesättningen är öppen och personalen är inplacerad i lönegrader. Man anser att lönerna är orättvisa och man tror att det går till på så vis att den som bäst kan marknadsföra sig själv också får bäst lön. Ett annat påtryckningsmedel är hur uthärdlig man tror sig vara eller är för teatern eller vilka alternativ man har utanför organisationen. Vilka kriterier man går efter vid lönesättningen råder stor osäkerhet om. Att säga att lönerna är marknadsanpassade säger i och för sig ingenting om hur lönerna sätts.

Personalrekryteringen skall icke som idag enbart beslutas av ledningen anser man bland personalen. Från styrelsen för avdelning 2 har inkommit ett förslag som går ut på att Dramaten inrättar ett personalråd som skall bestå av en representant för teaterledningen, skådespelare, tjänstemän och arbetare. Dessa representanter skall väljas av respektive fackklubbar för en mandattid om två

år och syftet med rådet skulle vara att representanter för personalen tillsammans med teaterledningen skall ge personalfrågorna den för alla parter bästa långsiktiga lösningen. Rådet skall besluta om nya tjänster, nyanställningar och omflyttning av personal. Kontakt skall tas i så god tid att rådet kan konferera med personal inom berörda avdelningar.

Ett önskemål som också framkommit bland de anställda är att man skaffar fram befattningsbeskrivningar på samtliga anställda. Idag anser man att den nuvarande ordningen ej är tillfyllest på grund av att man ofta inte är säker på vilka personer som gör vad inom teatern och till vilka man skall vända sig i olika ärenden. Av denna anledning anser man att befattningsbeskrivningarna skulle fylla ett behov på grund av att man då skulle kunna få en klarare bild av olika befattningars innebörd och befogenheter samt ansvarsfördelningen inom teatern. Man anser att man många gånger får hoppa in på saker som man inte alls är anställd för och man vet inte riktigt vilken funktion man har inom teatern.

Personalplaneringen anser man alltså idag inte vara tillfyllest. Vissa avdelningar och vissa personer har en alltför stor arbetsbelastning, medan andra avdelningar och personer anses ha för litet att göra. Det finns exempel på personer som slutat på grund av brist på arbete. Bland scenpersonalen har man stora problem på grund av de långa väntetiderna, som man har svårt att fylla med meningsfull sysselsättning. Man måste ändå vara på teatern då man måste vara till hands för att rycka in då och då vid repetitioner och föreställningar. Omsättningen bland scenpersonalen är mycket hög.

5.5. Dramatens målsättning.

Företagsnämnden på Dramaten beslutade i december 1975 om att tillsätta en arbetsgrupp för att utarbeta riktlinjer för ett repertoarråd, dess sammansättning och funktion. I ett yttrande till företagsnämnden från utredningsgruppen framgår att man baserat sina resonemang på synpunkter som framförts under och i anslutning till symposiet om Arbetsformer på Dramaten i oktober 1975¹⁾. Ett viktigt underlag för arbetet är de gruppsamtal som rapporterats från Arbetar-, Tjänstemanna- och Artistklubbarna. Där framgår att praktiskt taget samtliga deltagare varit positiva till tanken att inrätta ett repertoarråd eller repertoarkommitté. Repertoarkommitté är den benämning som arbetsgruppen använder i sitt yttrande. Repertoarkommitténs funktion ska vara att fungera som företagsnämndens arbetsutskott i konstnärliga frågor och har till uppgift att utforma riktlinjer för teaterns policy samt att verka för att dessa riktlinjer följs. Kommittén ska delge företagsnämnden beslut rörande repertoarens innehåll, omfattning och placering med avseende på spelplats. Kommittén skall för sina överläggningar med sig adjungera aktuella ansvariga för ekonomi, planering och teknik. Företagsnämnden prövar om förslagen går att genomföra praktiskt. Det s.k. representantskapet förutsätts fortsätta sin verksamhet och därvid syssla med frågor rörande regissörer, scenografer och rollbesättning. Kommittén föreslås bestå av fem ledamöter: Teaterchefen, två ledamöter valda av Artistklubben och en vardera från Arbetar- och Tjänstemannaklubbarna. Teaterchefen rapporterar till repertoarkommittén från de s.k. regissörsmötena och aktuella regissörer kallas att delta i kommitténs möten som adjungerande.

¹⁾ Yttrande till företagsnämnden från utredningsgruppen för repertoarråd, april 1976.

Som redovisades i det inledande kapitlet: En vindarnas håla medverkade Alf Sjöberg i ett symposium om Ideologi och Systemutveckling på Tekniska Högskolan i mars 1975 och talade över temat: Brecht, Galilei och forskningens frihet. Det gav sedan impulser till ett symposium om Arbetsformer på Dramaten. Detta har sedan utvecklats och har bl.a. stimulerat till en utredning om repertoarråd vid Dramaten. Detta beslut togs i Dramatens företagsnämnd ungefär samtidigt som ett symposium om Kunskapsuppbyggnad och förståelse genomfördes på Tekniska Högskolan. Vid detta tillfälle medverkade Ernst Günther och presenterade idéer omkring uppsättningen av Bestigningen av Fujijama. Jan-Olof Strandberg deltog i ett samtal om teaterrepertoar.

Under samtalet uppmärksammades bl.a. Lars Noréns Fursteslickaren som producerades på Dramaten under spelåret 1973/74. Vi återkommer till detta. När det nu föreligger ett förslag om inrättandet av ett repertoarråd på Dramaten med representation för alla personalkategorier kan detta vara ett viktigt steg mot en utveckling av arbetsformerna på teatern. En diskussion om Dramatens målsättning som förankras på bred bas i organisationen kan vidga perspektiven och bidra till att förbättra arbetsvillkoren för samtliga nivåer.

Debatten om repertoarrådet är utmärkt inte minst därför att den stimulerar diskussionen om målsättningsproblematiken, som skymtat då och då i grupparbetena och som behöver analyseras mycket mer. Men vi kan inte värja oss för ett intryck av att diskussionerna hittills hakat upp sig i detaljer. Frågorna om ett repertoarråd skall vara beslutande eller rådgivande och om teaterchefen skall ha vetorätt eller inte är inte de mest centrala om man vill

arbета för större insyn och medinflytande. En central fråga är däremot hur man skall få ett repertoarråd, hur det nu utformas i detalj, att fungera. Att man tillsätter ytterligare en kommitté med några få valda representanter för olika personalkategorier kan inte ensamt lösa de problem som står i förgrunden i grupprapporterna och de andra probleminventeringarna, nämligen frågorna om bristen på kommunikation, information, insyn och medbestämmande. Det finns en uppenbar risk för att kommunikationsproblemen och informationsproblemen osv. kommer att kvarstå och att det uppstår nya klyftor. En förutsättning för att representanterna skall kunna fungera bra i ett repertoarråd är att de har den kompetens som behövs. I diskussionen om repertoarråd har en av teaterns chefsadministratörer pekat på risken för nivellering, risken att man undviker kontroversiella uppsättningar. Enligt vår bedömning är följande fråga ännu viktigare. För att representanterna skall kunna fungera på avsett sätt, måste de ha ett fungerande samarbete med dem som de representerar. Det finns uppenbarligen en risk att det uppstår nya kommunikations- och informationsklyftor mellan representanterna och dem som de representerar. Att inrätta ett representativt organ som ett repertoarråd är ett viktigt steg, men det måste kopplas till andra handlingar om det skall kunna leda till de förändringar som man hoppas på. Representanterna måste ingå i livskraftiga kollektiv. Debatten om repertoarråd måste vidgas till att omfatta frågorna hur man bygger upp det kollektiv som är nödvändigt för att åstadkomma ett reellt medinflytande. I det sammanhanget aktualiseras åter frågan om kompetensuppbyggnaden på bred bas. Det är inte bara representanternas kompetens det gäller. Det är först och främst en fråga om kollektivets kompetens och fackliga organisation.

Exemplet Fursteslickaren.

Målsättningsdebatter har en tendens att bli alltför abstrakta. Det blir gärna fråga om allmänna, till intet förpliktigande formuleringar. För att konkretisera debatten och ställa den med fötterna på jorden är det nödvändigt att ta utgångspunkt i exempel. Debatten kring Lars Noréns Fursteslickaren är ett exempel bland många. Det är fråga om ett stoff som är fyllt av konflikter. Det aktualiserar en mängd problem om repertoarval, inköspolitik, ledningens roll, teaterkritikens villkor, teaterns funktion i samhället, osv. Vi tror att det skulle kunna befrukta den vidare debatten om man tog utgångspunkt i exempel som detta och lägger fram exemplet utan att själva ha den riktiga klarheten över vad det egentligen är som exemplet visar.

I november 1973 har Dramaten premiär på Lars Noréns Fursteslickaren. Pjäsen skrevs ner av enig kritikerkår. Omdömena varierade. Dagens Nyheter talar i sin rubrik om att pjäsen når inte upp till Lars Noréns text. Svenska Dagbladet rapporterar att det hela är stötande, stolligt och skönt och recensenten kan inte hitta någon bärande tanke. Kritiken av uppsättningen följdes upp i en debatt i Svenska Dagbladet mellan representanter för kritikerna och regissören av föreställningen. Temat för diskussionen var att "Med kritiken får teatern sitt konstnärliga anseende". Regissören menade att det saknas kritiker på Lars Noréns nivå. En principiellt intressant recension svarade P-O Enquist i Expressen för.

"Just den typen av metafysiskt trams, överstrukt med en tunn ideologisk fernissa, kommer vi att få uppleva ofta det närmaste decenniet, det är mitt tips. Grymhet, skräck, små doser pornografi för att kittla, då och då små in-

siktsfulla ord om det döende kapitalistiska samhällets utslocknande ömhet och mentala förfall.

Men dock vågar jag påstå att "Fursteslickaren" inte är konst som speglar det kapitalistiska samhällets mentala utslocknande. Däremot har det döende kapitalistiska samhället ett desperat behov av en mentalt utslocknad konst som just denna. Grymhet, skönhet och bristande logik - vad kan man mer begära?

Jag är fundamentalt ovillig att uppge mitt motstånd mot den här typen av mondän föreläse.

(P-O Enquist i en recension av
Lars Noréns Fursteslickaren i
Expressen 23 november 1973.)

Fursteslickaren har därefter med jämna mellanrum dykt upp i debatten och vi ska nu redovisa några inlägg som producerats under det senaste halvåret. Från det symposium om Kunskapsuppbyggnad och förståelse som genomfördes på Tekniska Högskolan i december 1975 där den nya Dramatenchefen Jan-Olof Strandberg medverkade, ska vi återge den del av samtalet som berörde Fursteslickaren:

"- Hur ser du rent allmänt på den här typen av händelser, att en pjäs som Fursteslickaren måste läggas ner på grund av att en enig kritikerkår dömer ut den?

Jan-Olof Strandberg:

För det första är det ju inte någon ovanlig situation. Det har drabbat många dramatiker, Strindberg inte minst. Jag tycker att det är en väldigt allvarlig situation och i det här fallet så är det väl ingen tvekan om att kritikererna har ett enormt ansvar. Dom har ju praktiskt taget genom sin negativa inställning dödat en dramatiker, i varje fall fått honom sjukförklarad under ett stort antal år, för jag tror att han har det väldigt svårt att komma tillbaka. Nu var ju dom flesta på

teatern eniga om att detta är en utomordentligt nyskapande modern dramatik som är väsentlig både i samhället och för den teatrala formens skull så därför är det dubbelt olyckligt. Vi har talat om det på teatern att egentligen skulle man ju med det snaraste, så fort man kan, producera en ny föreställning av just Fursteslickaren. Det skulle vara intressant att se. Det är klart att dom skulle svänga i sina värderingar, det tror jag efter all debatt som förts, men jag tror också att vi skulle sätta formproblemet under debatt och se om vi kunde hitta ett riktigare sätt att göra den på, för det är klart att föreställningen som sådan också måste diskuteras. Kritikerna kan ha en förödande stor auktoritet. Det är nog dessvärre sant."

(Symposium på Tekniska Högskolan 22 december 1975. Kommer att publiceras i en bok med titeln: Hermeneutik. Samtal om kunskapsuppbyggnad och förståelse under 1976/77.)

Jan-Olof Strandberg för här fram tanken på en nyproduktion av Fursteslickaren. Detta förs också fram i ett inlägg som publiceras i Aftonbladets teaterdebatt under sommaren 1976.

"Och inte, Jan-Olof Strandberg, kan det vara Dramatens ekonomiska sits som gör att man spelar Molière i sommar istället för att göra något verkligt nytt, intressant och ambitiöst, t.ex. en nyinstudering av Lars Noréns oerhörda Fursteslickaren, och inte, alla teaterarbetare, kan det vara en facklig trygghetsfråga om alla impulser utifrån skall ersättas med barnförlamad socialrealism och halvtaskig DI-utbildning....!"

(Tobias Berggren, Aftonbladet, 7 juli 1976).

Lars Norén har själv inte deltagit i diskussionerna om Fursteslickaren. Han publicerar en dikt i Ord och Bild under våren 1976 där han bl.a. säger:

"Jag är rädd och maktlös mot dem som är rädda
och maktlösa mot mig. Och jag är rädd för
dem som stänger ute sin personliga betydelse
av sina handlingar."

P-O Enquist har emellertid i en självkritisk artikel under sommaren 1976 reflekterat över sin roll som teaterkritiker:

"Jag lovar: man tänker inte bra vid tolvtiden på natten. Jag lovar: man saknar totalt distans till den föreställningen. Jag lovar: jag har själv åstadkommit enastående enfaldigheter under dessa utmattade nattimmor, enfaldigheter som jag inte behövt belasta omgivningen med om lämnings-
tiderna varit rimligare.

.....

Också teatrarna själva bär en del av ansvaret för teaterkritikens utseende och kvalitet. Ge teaterkritikern tid, möjlighet till eftertanke och seriös analys. Sprid ut genrepn, slå sönder genrepshysterin. Det tjänar alla på.

(Per-Olof Enquist, Expressen 10 juni 1976).

Också Per-Olof Enquist, i samarbete med Anders Ehnmark, har nu kommit med ett bidrag till debatten om företagsdemokrati (bland annat): den nyskrivna pjäsen Chez nous, som kommer upp på Dramaten inom kort. Efter att ha tagit del av deras text finner vi emellertid ingen anledning att kommentera det inlägget.

6. MYT OCH VERKLIGHET

Vi har gång på gång betonat i denna rapport att en process som skall kunna leda till varaktiga förändringar i en traditionsrik organisation måste få ta sin tid. Vi har föreslagit att "förändring genom förståelse" måste gå fram stegvis: kritik, analys, utformning av program för förändring, igångsättande av programmet: handling (kapitel 2). Det arbete som bedrivits hittills med nya arbetsformer på Dramaten gäller huvudsakligen de två första stegen i förändringsprocessen. Symposiet, grupp-arbetena och den interna utredningen var början till en självreflektionsprocess på bred bas, som är det nödvändiga första stadiet i förändringsprocessen. Genom det kritiska arbetet började det växa fram en bild av den rådande ideologin på teatern, den förståelse av teatern och dess problem som är allmänt utbredd inom teatern idag. Den existerande förståelsen är inte resultatet av systematiskt arbete med att se problemen i ett helhetsperspektiv. Det är bl.a. därför som det är nödvändigt med ett analysstadium innan man skrider till program och handling. De olika perspektiven (ledningens perspektiv, scenarbetarnas perspektiv, skådespelarnas perspektiv osv.) måste relateras till varandra och sättas samman till en helhetsanalys.

I det syntesarbetet blir det också nödvändigt att gå närmare in på några områden som inte berörts alls eller bara antytts i den första kritiken och självanalysen. Ett

väsentligt sådant område är ekonomin, ett annat är hur planeringsarbetet faktiskt går till på ledningsnivån idag; ett tredje sådant försummat område är ledningens roll och dess position mellan utomstående styresmakter (styrelse, riksdag och regering) och de anställda. Ett fjärde försummat område gäller målsättningen med verksamheten. En av avsikterna med det närmast föregående kapitlet är att tillföra det vidare arbetet med nya arbetsformer material för en fördjupad analys. Ekonomin, planeringen osv. är områden där det måste byggas upp en bred kompetens inom teatern.

Med detta kommer vi in på den funktion som den här rapporten har i förändringsprocessen. Rapporten är det första försöket som har gjorts att åstadkomma en helhetsbild av Dramaten och dess problem. Rapporten distribueras till samtliga på teatern på samma tidpunkt. Detta är en del av metoden: att alla får en gemensam grund för det fortsatta arbetet. Det är en början till mera insyn och bättre kommunikation. Det viktiga med det arbete som bedrivits hittills är att det skett med medverkan från de flesta på teatern. Den breda probleminventeringen som nu ägt rum är första steget i riktning mot att bygga upp det kollektiv som är nödvändigt för att åstadkomma medbestämmande. Rapporten är tänkt som ett steg till i samma riktning. Rapporten leder fram till ett antal rekommendationer för hur arbetet bör bedrivas i fortsättningen, men den leder inte fram till ett konkret program för en omorganisering av verksamheten på teatern. Att försöka göra något sådant på det nuvarande stadiet skulle innebära ett återfall i experttänkandet. Det skulle leda till "förändring utan förståelse". Kriteriet på om rapporten är bra är att den hjälper till att åstadkomma önskade förändringar. (Jämför brevet till teaterchefen som citeras i kapitel 3.).

Den bristfälliga kommunikation och information som utmärker teatern idag är en naturlig grogrund för myter. Det informationsmonopol som ledningen har måste avskaffas om man skall komma till rätta med de problem som teatern har. Rapporten kan bidra till att ge mer insyn i ledningens problem och skingra en del av dimmorna kring planeringen och ekonomin. Och med en bättre förståelse av de andras roller följer också ett bättre perspektiv på ens egna problem.

Därmed bör det också bli lättare att se var de grundläggande konflikterna finns. Enligt vår mening är den grundläggande konflikten mellan ledning och anställda. Det kommer tydligt fram i hållningarna till planeringsproblematiken. Det är inte så att alla på teatern uppfattar planeringen som dålig. Planeringen är dålig för några och ganska bra för andra. Det är bra från ledningens synpunkt med flexibilitet. De anställda som är de som får fungera som "gummisnoddarna" i systemet är naturligt nog inte av samma mening som ledningen på den här punkten. Det är en myt att det finns en genomgående intressegemenskap som omfattar både ledning och anställda. Ett språkligt uttryck för myten om intressegemenskap är ordet "man". "Man önskar ha skådespelarresurserna fria i så stor utsträckning som möjligt vid ingången av nästa repetitionsperiod." Vem är man? Ledning eller skådespelare, arbetare....?

Den ganska abstrakta framställningen av förändring genom förståelse i kapitel 2 kan vi nu konkretisera med hjälp av det material som tagits fram i de närmast föregående kapitlen. Hur kommer man in i den förståelsens cirkel som man talar om i den hermeneutiska traditionen? För det första genom symposiet, för det andra genom den

här rapporten och genom rapporterna om det arbete som bedrivs parallellt med projektet "Arbetsformer på Dramaten": "Ideologi och Systemutveckling" och "Hermeneutik. Samtal om kunskapsuppbyggnad och förståelse".

Det andra inslaget i den hermeneutiska metoden som betonas i kapitel 2 är det historiska perspektivet. Analysen av de nuvarande arbetsformerna på Dramaten visar något oväntat hur starkt det Tayloristiska tänkandet¹⁾ har färgat också en institution som teatern. Den skarpa skillnaden mellan ledning och anställda som man ser på Dramaten är ett grunddrag i ett Taylor-system. Den starka differentieringen likaså. Den starka differentieringen är i sin tur det som ligger bakom de kommunikations- och informationsproblem som alla upplever på kroppen idag. Det är också ett grundläggande inslag i den Tayloristiska traditionen att ledningen förbehåller sig rätten till flexibilitet. Det organisationstänkande som är allmänt utbredd inom industrin idag har slagit igenom också på teatern på ett oväntat starkt sätt.

Ett tredje inslag i den hermeneutiska metoden är betoningen av språkets roll. Att språket kan fungera som ett hinder för kommunikation illustreras av diskussionen om innebörden av uttrycket "förändring" (se kapitel 4.)

En av de viktigaste sakerna som kom fram på symposiet var osäkerhetens roll. (Jämför kommentaren till symposiet i avsnitt 3.4.) När det inte finns något fungerande kollektiv, uppfattas osäkerheten lätt som ett privatproblem, men osäkerheten på teatern är allmänt utbredd. Den hänger ihop med de arbetsformer som finns idag, den organisation som finns idag. Osäkerheten hänger ihop med

¹⁾ Jfr kapitel 1 och 2.

den bristande kommunikationen och informationen. Karl-Axel Stridh varnade i sitt inlägg på symposiet för att det nu påbörjade arbetet skulle kunna utvecklas till en "huggsexa" där redan gynnade grupper hugger för sig. Det strider mot de grundläggande idéerna som ligger bakom vår forskningsmodell att medverka till något sådant. Om arbetet skulle utvecklas i en sådan riktning kommer det att bidra till ökad osäkerhet. Vi är här tillbaka vid ett genomgående tema i den här rapporten, behovet av att bygga upp ett kollektiv med kompetens. Metoden att komma tillrätta med osäkerheten är inte individualterapi eller gruppterapi utan kompetensuppbyggnad på bred bas.

7. REKOMMENDATIONER

- (1) att en arbetsgrupp med direkt inriktning på demokratisk styrning och planering inrättas - det finns inte resurser för mer än en arbetsgrupp till att börja med, men i ett andra steg kan deltagarna i arbetsgruppen själva ansvara för fler grupper och på så sätt bidra till kompetensuppbyggnad som är målet för verksamheten.
- (2) att möjligheterna att inrätta en tjänst på teatern med uppgift att ansvara för administration och dylikt av processen Arbetsformer på Dramaten undersöks.
- (3) att studiegruppen "Samspel i organisationer" fortsätter sin påbörjade verksamhet.
- (4) att arbetsgruppen för demokratisk planering och styrning och studiegruppen för samspel i organisationer på ett systematiskt sätt koordineras. Ansvar för detta skall ligga på den föreslagna nya tjänsten för administration av "Arbetsformer på Dramaten".
- (5) att en utredning om förutsättningarna för en genuin självförvaltning inom av samhället angivna ramar genomförs. I detta sammanhang bör bl.a. motsägelser mellan aktiebolagslag och medbestämmandelag och teaterns organisationstillhörighet till Svenska Arbetsgivareföreningen uppmärksammas.
- (6) att en utredning om förutsättningarna för en gemensam facklig organisation för arbetar-tjänstemanna-artistklubbarna genomförs.

- (7) att man undersöker om överenskommelsen mellan SAF-LO-PTK om ekonomikommitté och arbetstagarkonsulter är tillämpbar på Dramaten. (Jfr bilaga 6)
- (8) att målsättningsproblematiken diskuteras vidare i seminarieform med inriktning på att ta fram en exempelsamling. (Jfr avsnitt 5.5 samt bil. 1 och 2)
- (9) att möjligheter att erhålla forskningsanslag till projektet "Arbetsformer på Dramaten" undersöks. Ansökan bör omfatta en tidsperiod på 3 år.
- (10) att ett nytt symposium arrangeras under hösten 1976 där en fortsättning av processen Arbetsformer på Dramaten diskuteras.
- (11) att företagsnämnden förbereder detta symposium mot bakgrund av föreliggande rapport som distribueras till samtliga anställda på Dramaten.
- (12) att projektet i detta tidiga skede i möjligaste mån får förlöpa utan publicitet utåt.

-----X-----

I den fortsatta kompetensuppbyggnaden kan en arbetsgrupp komma att spela en central roll. Nedan skisseras ett preliminärt program för en sådan arbetsgrupp med inriktning på demokratisk styrning och planering på Dramaten.

Förslag till program för arbetsgruppen demokratisk styrning och planering, 1976/77.

1. Arbetsgruppen träffas var fjortonde dag, i två timmar. Varje möte dokumenteras i ett protokoll.

FÖRSTA FASEN

2. De två första mötena diskuterar med utgångspunkt i fö-

religgande rapport ett perspektiv på demokratisk planering och styrning på Dramaten.

3. De två följande mötena fortsätter analysen i föreliggande rapport genom att deltagarna mellan mötena tar fram tillämpningssituationer som konkretiserar effekterna av dagens planerings- och ekonomisystem.
4. De två avslutande mötena i den första fasen skisserar på tillämpningssituationer som belyser ett informationsbehov i ett framtida planerings- och ekonomisystem vid Dramaten. Det huvudsakliga arbetet med detta genomförs av deltagarna mellan mötena, som i första hand används som en orientering av litteratur el.dyl. som deltagarna behöver för en kompetensuppbyggnad inom området.
5. Den första fasen avslutas med ett internat på två dagar där det tidigare arbetet som protokollförts redigeras i en rapport: Planerings- och ekonomisystem vid Dramaten. Tillämpningssituationer.

ANDRA FASEN

6. Arbetet med att skissera tillämpningssituationer på ett framtida planering- och ekonomisystem vid Dramaten fortsätter, men arbetet försöker nu att relatera dessa tillämpningssituationer till en helhet: planerings- och ekonomisystemet. Kravet på utbildningsmoment för deltagarnas kompetensuppbyggnad inom området kommer att växa fram successivt och de sex möten som denna fas innehåller kommer i första hand att ägnas åt denna kompetensuppbyggnad mot bakgrund av det arbete som deltagarna ägnar mellan mötena.

7. Den andra fasen avslutas med ett internat på tre dagar där det tidigare arbetet som protokollförts redigeras i en rapport:

Förslag till program för uppbyggnaden av ett planerings- och ekonomisystem vid Dramaten.

EPILOG

Sök aldrig harmonien för dess egen skull. Eller ens det du kan säga. Säg det som inte finns, och det kommer att finnas. Arbeta med lugna ögon. Alla har vi bristningsgränser, olika för var och en. Tag reda på din. Gå sedan förbi den.

Gå nu... Men kom ihåg... låt ingen som inte brinner av samma kärlek som du ta din glädje. Ta dig i akt.

(Lars Norén, Fursteslickaren,
Dramaten, 1973.)

Jag vill framhålla, herr ordförande, att när arbete av detta slag utförs av ledningen leder det till utvecklande av en vetenskap, medan det är hart när omöjligt för arbetarna att utveckla en vetenskap. Det finns många arbetare som har samma intellektuella förmåga att utveckla en vetenskap, som är nog så klipska, och har samma förmåga att utveckla en vetenskap som ledningen. Men inget slags arbetsvetenskap kan utvecklas av arbetarna. Varför? Därför att de varken har tid eller pengar att göra det.

(Frederick W. Taylor, 1912.)

Vi tror att de konstnärliga institutionerna skulle lämpa sig särskilt väl för en experiment- och pionjärverksamhet byggd på en genuin självförvaltning inom av samhället angivna allmänna ramar.

(Teaterförbundets remissvar på
Arbetsrättskommitténs betänkande,
1975.)

BILAGOR TILL

ARBETSFORMER PÅ DRAMATEN

IDEOLOGI OCH SYSTEMUTVECKLING

Bidrag till diskussionen om vetenskap, teknik och samhälle.

Dagens systemutveckling, t ex på datateknikens område, aktualiserar en mängd problem kring förhållandet mellan vetenskap, teknik och samhälle. Systemutveckling diskuteras ofta tekniskt. Syftet med denna bok är att lägga ett bredare perspektiv, bl a att kritiskt uppmärksamma de ideologiska förutsättningarna för systemutredarens roll.

Med utgångspunkt i Alf Sjöbergs uppsättning av Brechts Galilei på Dramaten diskuterar här Alf Sjöberg med ett antal forskare och företrädare för arbetslivet. Boken innehåller också en diskussion om systemutvecklingens effekter på arbetsutformning, arbetsfördelning och sysselsättning i ett historiskt-ideologiskt perspektiv.

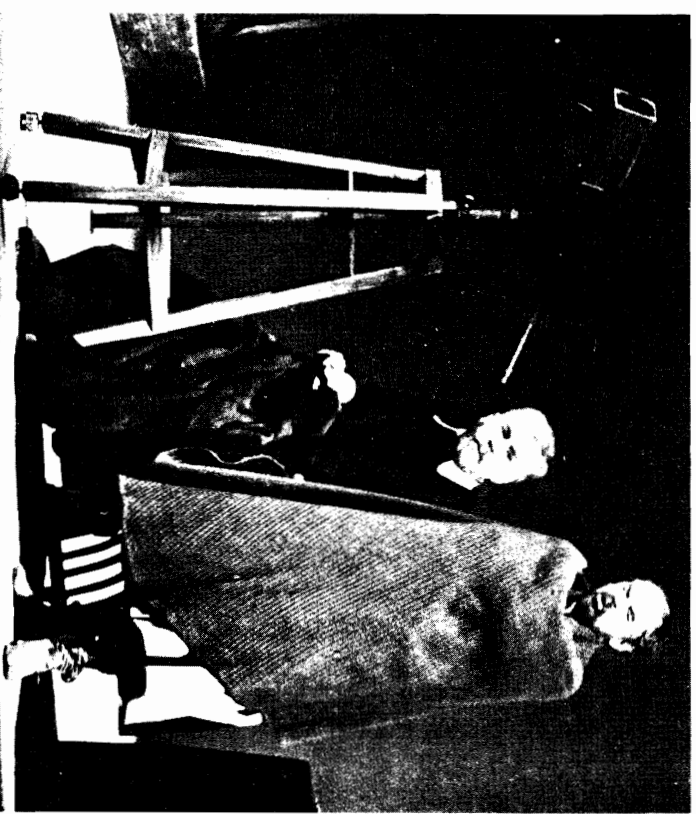
Boken vänder sig till Er som har intresse för problematiken vetenskap, teknik och samhälle speciellt med hänsyn till värden och värderingar i arbetslivet.

Studentlitteratur

Göranzon (red) Ideologi och systemutveckling

IDEOLOGI OCH SYSTEMUTVECKLING

Bild 1



Albert Danielsson
Aant Elzinga
Tore Nordenstam
Alf Sjöberg
Lennart Torstensson
m fl

Under redaktion av
Bo Göranzon

Studentlitteratur

Bilaga 2.

HERMENEUTIK

SAMTAL OM KUNSKAPS- UPPBYGGNAD OCH FÖRSTÅELSE



JOHN ANDERSSON

ERNST GÜNTHER

BO LARSSON

BERTIL LAURITZEN

JOHAN LINDSTRÖM

RICHARD MATZ

JAN-OLOF STRANDBERG

M FL

UNDER REDAKTION AV

BO GÖRANZON

TORE NORDENSTAM

SYMPOSIUM OM "ARBETSFORMER PÅ DRAMATEN"
1975-10-21

- 9.45 Allmänna förutsättningar för symposiet.
Jan-Olof Strandberg, Dramaten.
- 10.10 "Värmeutjämningsprojekt på svenska arbetsplatser."
En satir över företagsdemokratiforskning.
Lars-Erik Karlsson, Arbetslivet i framtiden,
Sekretariatet för framtidsstudier.
Uppläsning: Ulla Sjöblom, Dramaten.
- 10.25 Vad menas med att något går bra? Vem går det
bra för? Vem har vunnit någonting på det här?
En belysning av svårigheter för de enskilda
individerna att åstadkomma förändringar i en
organisation.
Gun-Marie Gustafsson, Affärsverk i svensk stats-
förvaltning.
- 10.35 Företagsdemokrati i praktiken.
Att driva företagsdemokratifrågan på den egna
arbetsplatsen. Förutsättningar för ett fackligt
handlingsprogram. Handlingsprogrammets innehåll.
Olle Hammarström, Arbetsmarknadsdepartementet.
- 10.50 Synpunkter till symposiet om "Arbetsformer på
Dramaten".
Ett konkret handlingsprogram med sikte på en
fungerande och utvecklad företagsdemokrati.
Karl-Axel Stridh, Dramaten.
- 11.00 Paus
- 11.15 Diskussion.
Ordförande: Rolf Rembe, Teaterförbundet.
- 12.00 Lunch
- 13.00 Nya lagar i arbetslivet.
Är lagen om anställningsskydd ett hot mot konst-
närlig förnyelse inom institutionen Dramaten?
Lennart Arvedson, Industriell Ekonomi och Orga-
nisation, Tekniska Högskolan.

- 13.10 Kunskapsuppbyggnad.
Ett norskt forskningsprojekt som belyser villkoren för kunskapsuppbyggnad.
Kristen Nygaard, Matematisk Institutt, Århus Universitet, Danmark.
- 13.45 Diskussion.
Ordförande: Rolf Rembe, Teaterförbundet.
- 15.30 Paus
- 17.00 Avslutning.
Jan-Olof Strandberg, Dramaten.

Övriga i referensgruppen för symposiet:

- John Andersson, Industriell Ekonomi och Organisation, Tekniska Högskolan.
- Pelle Ehn, Demokratisk styrning och planering i arbetslivet, Riksbankens Jubileumsfond.
- Aant Elzinga, Vetenskapsteori, Göteborgs Universitet.
- Jörgen Ericsson, Kulturavdelningen, Dagens Nyheter.
- Bo Göranzon, Statens Råd för Vetenskaplig Information och Dokumentation.
- Tore Nordenstam, Filosofisk Institutt, Universitetet i Bergen.
- Åke Sandberg, Demokratisk styrning och planering i arbetslivet, Riksbankens Jubileumsfond.
- Inge Widlund, Institutet för organisationsutveckling.
- Margareta Wågström, Industriell Ekonomi och Organisation, Tekniska Högskolan.

LOKAL: Dramaten, Lilla Scenen, Almlöfsgatan 1, Stockholm.

FÖRSLAG TILL LITTERATUR TILL REFERENSBIBLIOTEK OM
ARBETSLIVET.

Abrahamsson, Bengt m.fl. "Demokratibegreppet". Serien
"Det nya samhället" nr 7. Prisma 1972.

Abrahamsson, Bengt, Organisationsteori. Om byråkrati,
administration och självstyre. Gebers, Sthlm 1975.

Adlercreutz, Axel, Svensk Arbetsrätt. Gebers, Sthlm 1975.

Arbetarskyddsnämnden, Arbetarskyddslagen, Sthlm 1974.

Arbetsmarknadsdepartementet, Nya lagar för arbetslivet.

Aubert, Vilhelm m.fl. Kontroll av individen. Serien "Det
nya samhället" nr 1. Prisma 1972.

Bergo, O.T., Nygaard, K., Bedriftspolitisk handlings-
program för Bedriftsklubben ved A/S Hydraulik. Tiden
Norsk Folag 1974.

Bergo, O.T., Nygaard, K., En vurdering av styrings- og
informasjonssystemet KVPOL. Tiden Norsk Forlag 1973.

Chomsky, Noam, Kunskap och frihet, Norstedts 1972.

Dahlström, Edmund m.fl. LKAB och demokratin. Wahlström
och Widstrand, Sthlm 1971.

DEFF, Förvaltningsdemokrati - en lägesbeskrivning. Dele-
gationen för förvaltningsdemokrati, rapport nr 3.

DEFF, Medbestämmanderätt för statsanställda. Delegatio-
nen för förvaltningsdemokrati, rapport nr 4.

DEFF, Medbestämmande i praktiken. Delegationen för för-
valtningsdemokrati, rapport nr 5.

DEFF, Medbestämmande i statsförvaltningen - en översikt.
Delegationen för förvaltningsdemokrati, rapport nr 6.

DEFF, Försök med förvaltningsdemokrati - en utvärdering,
(von Otter, Casten). Delegationen för förvaltnings-
demokrati, rapport nr 7.

DEFF, Ledning och chefsroll under medbestämmande. Ett dis-
kussionsinlägg. Delegationen för förvaltningsdemokrati.

DEMOS, Demokratisk styrning och planering i arbetslivet.
1975.

Företagsdemokratidelegationen, Uddevallarapporten. (Jan Hodann, Lars-Erik Karlsson), Stockholm 1971.

Hammarström, Olle, Handbok i företagsdemokrati för löntagare. Prisma 1974.

Hirschmann, A., Sorti eller protest.

Janérus, Inge m.fl. Inflytande i företagen. Tidens förlag 1971.

Karlsson, Lars-Erik, Demokrati på arbetsplatsen. Prisma 1969.

Kronlund, Jan, m.fl. Demokrati utan makt. LKAB efter strejken. Prisma 1973.

LO, Arbetsorganisation. LO 1976.

LO, Främjandelagen, LO:s skriftserie om arbetsrätt.

LO, Förtroendemannalagen. LO:s skriftserie om arbetsrätt.

LO, Lagen om styrelserepresentation - en handledning.

Lunning, Lars, Anställningsskydd. Publica, Allm. förlaget 1974.

Nygaard, K., Bergo, O.T., Planlegging og styring. Tiden Norsk Forlag 1974.

Rhenman, Eric, Företagsdemokrati och företagsorganisation. Norstedts 1967.

SAF, Arbetsrättskommitténs betänkande "Demokrati på arbetsplatsen".

SAF, Nya arbetsformer. SAF:s tekniska avdelning. 1975.

SAF, LO, PTK, Överenskommelse om ekonomikommitté och arbetstagarkonsulter.

SAF, LO, TCO, Avtal om företagsnämnder.

SALF, Arbetsorganisation och arbetsledning. En skrift om arbetsplatsens inflytandefrågor.

Samuelsson, Kurt, Medbestämmande och medinflytande. Sthlm 1975.

Schiller, Bernt, LO, §32 och företagsdemokratin. Prisma 1974.

Schmidt, Folke, Victorin, Anders. Arbetslagstiftning.
Publica. Uddevalla 1974.

Smith, Göran, Parterna på arbetsmarknaden. Lund 1974.

SOU, Arbetsmiljölag. SOU:1976:1. Libers, Sth 1976.

SOU, Demokrati på arbetsplatsen. SOU:1975:1. Libers
förlag, Sthlm 1974.

Statens Industriverk. Styrelserepresentation för an-
ställda. Sthlm 1975.

Tarschys, Daniel, Eduards, Maud, Petit. Hur svenska myn-
digheter argumenterar för högre anslag.

TCO, Villkor i arbetet - en skrift om personalpolitik.
Sthlm 1975.

TCO, Arbetslivets förnyelse. Sthlm 1974.

Thorsrud, Einar, Emery, Fred, Medinflytande och engage-
mang i arbetet. Norska försök med självstyrande grup-
per. URAF 1969.

Till

Samtliga Anställda

SAMSPEL I ORGANISATIONER - STUDIEGRUPPER

Här följer information om och inbjudan till de studiegrupper, som annonserades under de senaste symposiedagarna.

Syfte

I en demokratiseringsprocess är det inte enbart frågor som rör beslutsformer, samrådsorgan mm som är viktiga. Nya krav på arbetsledning, samarbete och den psykologiska miljön på arbetsplatsen är frågor som måste lösas på annan väg. Ett sätt är att ge utbildning. En sådan utbildning skulle syfta till att ge större insikt i hur människor och grupper fungerar i olika situationer, hur ledarskap utövas, hur hinder för ett bättre samarbete ser ut mm.

Det finns inga färdiga svar på frågor som t.ex. gäller det bästa sättet att samarbeta, lösa konflikter eller leda personal. Människor är olika, vi handlar olika i olika situationer och i olika miljöer. Det är alltså inte frågan om att läsa in vissa tekniker utan mera frågan om att öka sina kunskaper om människor i samspel i grupper och i organisationer. Det är alltså inga märkvärdiga mål som eftersträvas. En förutsättning för förändring av förhållanden på arbetsplatsen är dock att vi lär oss att bättre se och hantera sådant som ingår i det dagliga arbetet men som vi lätt blir blinda för: hur människor - inklusiva jag själv - påverkas och påverkar, kommunicerar och reagerar i olika situationer.

Utbildningsform

Det har visat sig att sådant som gäller mänskligt samspel är svårt att lära på det gamla vanliga sättet: via böcker eller föreläsningar. Man lär istället bäst genom att själva studiegruppen används som studiematerial. Den blir ett slags "miniorganisation" som kan studeras och analyseras. Med eller utan särskilda övningas ges tillfälle att lära om hur man själv och andra handskas med olika problem. Exempel på problem eller områden som kan behandlas är:

- normer i en grupp (vilka vanor eller regler styr gruppen)

- hur samspel inom eller mellan grupper går till
- hur olika grupproller uppstår
- hur jag påverkar andra och hur jag påverkas
- ledarfunktioner
- hinder för samarbete
- kommunikation människor emellan.

Var tyngdpunkten kommer att ligga beror till stor del på deltagarnas egen intresseinriktning. Det kommer självfallet att finnas utrymme för att ta upp specifika drama-tenproblem, t.ex. förhållandet mellan yrkesgrupper osv.

Detta betyder också att det krävs ett aktivt engagemang från deltagarna; det är deltagarnas erfarenheter och upplevelser som är viktiga och inte lärarens eventuella kunskap. Det är därför jobbigare att vara med i en studiegrupp av det här slaget än att sitta på skolbänken på vanligt sätt och det är därför också viktigt att deltagande sker av eget intresse.

Grupper

Vi räknar med att bilda två grupper, som fram till sommaren skall hinna vara tillsammans cirka 40 timmar var. En grupp bör bestå av cirka 10 personer. Helst bör personal från olika yrkeskategorier, kön och nivåer i organisationen vara representerade.

Det är önskvärt att grupperna träffas ganska regelbundet. En del av kurstiden kan koncentreras till en eller flera dagar tillsammans, eventuellt i internat. För att kunna pussla ihop grupperna så finns det på anmälningsblanketten plats för att ange vilka tider man skulle kunna delta.

Utbildningen sker på betald arbetstid. Grupphandledare är Inge Widlund. Han är företagsekonom och beteendevetare med gruppleدارutbildning.

Om Du vill ha mer information så ange detta på en preliminär anmälan.

Anmälningar - som sänds till Bert Johansson på teatersekretariatet 4 tr - bör vara inne senast måndagen den 5 april.

-----O-----

ANMÄLAN TILL STUDIEGRUPP - SAMSPEL I ORGANISATIONER

Namn:

Arbetsplats:

Telefon:

Jag kan regelbundet delta i studiegruppen (minst två tim per gång).

dag i veckan.....alt dag.....

tid på dagen.....

hur lång sammanhängande tid.....

Jag kan delta under längre sammanhängande tid (en dag eller mer) vid följande tidpunkter under våren.....

.....

Jag kan delta i gruppen fram till (t.ex. 15 juni).....

.....



Jag vill ha mer information/diskutera mitt deltagande i studiegruppen.

SAF-LO-PTK: ÖVERENSKOMMELSE OM EKONOMIKOMMITTÉ OCH ARBETSTAGARKONSULTER.

Utöver vad som föreskrivs i företagsnämndsavtalet §9 om den ekonomiska informationen i företagsnämnden kan om så begärs av arbetstagarledamöterna i företagsnämnden, en ekonomikommitté inrättas med högst tre representanter för arbetstagarna och lika många för arbetsgivaren. Ekonomikommittén skall dels löpande följa företagets ekonomiska ställning och utveckling, dels medverka när ekonomisk information för företagsnämnden sammanställs och lämnas. Styrelsen, verkställande direktören eller annan, som handhar förvaltning, skall ge ekonomikommittén tillgång till företagets böcker och räkenskaper samt sådana ekonomiska rapporter, analyser, prognoser och andra handlingar som är av betydelse för att bedöma företagets ekonomiska ställning och utveckling.

Som ett alternativ till inrättande av ekonomikommitté har arbetstagarledamöterna i företagsnämnden rätt att utse en person bland de anställda i företaget till sin arbetstagarkonsult (intern arbetstagarkonsult).

Ett annat alternativ som står till buds är att utse en extern arbetstagarkonsult för viss mandattid om: företagsnämndens samtliga ledamöter är eniga härom, företagsnämnden anser ekonomikommittén eller intern arbetstagarkonsult fungerar otillfredsställande. (Efter skälig försöksperiod.) Dessutom måste frågan om den ekonomiska informationen i företaget ingående ha diskuterats i företagsnämnden under en tid av minst sex månader utan att gemensam uppfattning nåtts om metod att utveckla informationsgivningen och förståelsen av lämnad information.

Arbetstagarledamöter i ekonomikommitté samt intern arbetstagarkonsult har rätt att genomgå erforderlig företagsekonomisk och annan utbildning för uppdraget.

Beträffande valbarhet, sekretessbestämmelser, skadestånd, mm. hänvisas till rubricerade skrift.