

STRÖMSTAD AKADEMIS FIRA SKRIFTSERIE

Margareta Herrman, Lena Nilsson, Ulrika Lundh Snis, Per
Flensburg



Interprofessionellt samarbete – en triangulering

No. XXXIII, JANUARI MMXXIII

ISBN: 978-91-89331-77-8

Strömstad akademis styrelse beslutade 24 juli 2013 att inrätta Strömstad Akademis Fria Skriftserie med följande riktlinjer: Ledamöter i Strömstad akademi har rätt att utan granskning få manuskript publicerade elektroniskt i Strömstad akademis fria skriftserie. Det enda som gäller är att författaren ansvarar för innehållet och för att det inte strider mot svensk lag eller innehåller copyrightskyddat material. Manus skickas direkt till webansvarig.



Detta är ett särtryck ur en bok: Lärande i och för det nya arbetslivet, utgiven på Studentlitteratur, 2010

Interprofessionellt samarbete – en triangulering

Margareta Herrman, Lena Nilsson, Ulrika Lundh Snis, Per Flensburg

Detta kapitel tar upp olika utmaningar för interprofessionellt samarbete i det nya arbetslivet. Det s.k. nya arbetslivet har diskuterats flitigt under de senaste decennierna. Företag och organisationer är idag väl medvetna om deras behov av att tillhandahålla flexibla tjänster och erbjudanden i en värld där kompetensinnehållet bara ökar och ökar. Allt högre grad av specialisering och globalisering gör att komplementära kompetenser är nödvändiga och att innovationskraften måste tillvaratas på nya sätt. Sennet (1999) för en diskussion, som beskriver den moderna, globala kapitalismen och det flexibla arbetsliv som därmed följer. Han menar att det krävs en ständig anpassning till ideliga förändringar: "Arbetstagare förväntas uppträda smidigt, vara öppna för förändringar med kort varsel, ständigt ta risker, bli alltmer oberoende av regler och förordningar" (a.a. s. 17). Många "tillfälliga" arbetsformer (t ex projektuppdrag, konsultverksamhet etc) pekar på idealmodeller av en slags entreprenörshållning som anställda idag förväntas inta och acceptera (du Gay 1996, Thrift 2003). Med tillfälligheten följer också att krav på en social kompetens – i den flexibla organisationen är förmågan att arbeta ihop med andra i kortlivade team en bärande idé – att jobba ihop med vem som helst är den sociala formeln för potentiell förmåga (Se Sennet 2007:92). Att förutsättningarna förändras innebär samtidigt krav på en ny styrningspraktik, ett nytt sätt för projektledare, företagsledare m fl att leda arbetskraften: "Managers must somehow learn to manage in this more uncertain world in wich all advantages is strictly temporary (Thrift 2003:204). Det gäller att styra genom att ingjuta attityder och värderingar bland arbetstagarna så att de känner sig ansvariga för och samtidigt engagerade och villiga att göra personliga investeringar i företaget/organisationen (Ball 203:219).

Syfte och arbetssätt

Vi har nu inlett ett ganska kritiskt perspektiv till de tendenser till förändringar som skett när det gäller arbetsmarknadens villkor. Vi vill p röva denna hållning sett i relation till tre olika exempel på det nya arbetslivet. Syftet är att identifiera utmaningar för interprofessionellt samarbete med utgångspunkt från rådande villkor inom tre olika arbetsområden: i) att arbeta med filmproduktion; ii) att arbeta med byggnadsplanering; och iii) att arbeta med företagsnätverk. De är hämtade från diametralt olika sektorer av arbetsmarknaden, men kan alla förstås utifrån lärandeaspekter som t ex självförverkligande, delaktighet och dialog. Vår ambition är att bidra till en generell diskurs för interprofessionellt samarbete, där utmaningar och implikationer kring kompetens och lärande för det nya arbetslivet särskilt belyses.

Parallellt med att vi diskuterar förändringar i arbetslivet generellt, vill vi också lyfta fram en strävan mot det goda arbetslivet. För detta använder vi diskurser om gemensamt lärande som en utveckling av gemensamma men i någon mening gränsöverskridande arbete. Här hämtas det lärandeperspektivet från pedagogisk och sociokulturell teoribildning av olika slag (Lave och Wenger 1991; Elden och Levin, 1991). För Lave och Wenger (1991) får förståelsen av kompetens och lärande en central roll då de relationer som vi som deltagare har i olika specifika praktiker är av stort intresse. Det kan gälla relationer mellan individer i en praktik, mellan individ och konkret arbetsuppgift, men också mellan individen och en mer generell förståelse av profession eller professionell roll (Schön, 1983). Vi vill med våra exempel illustrera att samarbete och lärande är starkt beroende av kontexten, och blir greppbart och konkret först när vi betraktar det i relation till en situation, en uppgift eller en praktik, en praktik där kollektivt normskapande har en stor betydelse (Lave & Wenger, 1991).

Trender och utgångspunkter i våra tre arbetsområden

Inom arbetet med filmproduktion förhåller man sig balanserat till det nya arbetslivet. Här diskuterar Beck (2000) individens väg och förhållningssätt i detta nya arbetslivet vidare. Han beskriver den förändrade arbetsmarknaden i termer av att arbete distribueras längs andra vägar än tidigare. Det som tidigare förstods som ett tillfälligt arbete som en passage-rit att leda till ett mer säkert och stadigvarande arbete finns inte längre. Beck menar att allt fler människor blir indragna i "semi-employment", riskabla arbeten där det sociala ansvarstagandet är upp till den enskilde individen själv att lösa. McRobbie (2002) pekar på "portföljkarriärerna", vilket innebär arbete för fler arbetsgivare över en förlängd period, kanske under hela livstiden. Hon visar också på, både genom egna och andras studier, att bisysslor inte är ovanliga inom den kulturella ekonomin. Det finns också skäl att lyfta fram Baumans (1999) diskussioner om en förändrad arbetsetik där arbete idag inte enbart är kopplat till försörjningsvärden utan tillskrivs estetiska värden. Det handlar inte bara om att begränsa arbetstiden och lämna mer utrymme till fritid utan att utplåna den linje som skiljer kall från fritidssyssla och att upphöja arbetet till det högsta och mest tillfredsställande nöjet (a.a. s. 55). De som åtnjuter dessa nöjsamma, estetiskt definierade och privilegierade arbeten betraktas också som att de kommer i åtnjutande av möjligheter till självförverkligande. Arbetet blir en källa till stolthet, självkänsla och ryktbarhet. Mc Robbie resonerar kring att de unga har lättare att anpassa sig till den nya kulturella ekonomin med nya arbetsvärderingar innefattande självförverkligande, kreativitet och talang (Jfr Bauman 1999).

Vad gäller arbetet med byggnadsplanering så konstaterar vi att avreglering och mindre styrning kommit till uttryck som olika former av partnerships med det uttalade syftet att utveckla de planerade platsernas kvaliteter. Här refererar vi Healey (2003), som menar att i stora planerings- och förändringsprojekt utvecklas oerhört komplexa mönster av möjligheter och hinder, nya och gamla koalitioner, motsägelsefulla och kanske oförenliga intressen. Komplexiteten är synlig även i detta mycket småskaliga projekt. Men samtidigt finns en mängd olika kunskaper om en plats och dess problem. Healey (2003) är hoppfull i att det går att skapa visioner. Genom projekten skapas nya relationer och kanaler mellan olika nätverk. Trenden inom byggprojekten innebär avreglering och mindre styrning eller snarare andra styrningspraktiker som delvis döljer djupare samhällsproblem. Att utvecklas från en hårt styrd sektorsindelad välfärdsstat till att utveckla nya former som kan möta nya mönster av boende, affärliv och kulturella förväntningar som t ex miljö och platsers kvalitet är en utmaning. Man försöker i detta arbete att utveckla modeller för relationer som är mindre hierarkiska. De nya modellerna måste ha förmåga att åstadkomma lärande och använda olika kunskapsresurser. Det behövs nya sammanhang där lokalt ansvar för både visioner och genomförande kan ges och tas.

Att arbete i företagsnätverk utmanar traditionellt sett problem som konkurrens, revirtänkande, kontrollstyrning och företagshemligheter, som varit de rådande villkoren för företag och deras arbetspraktik, organisering och ledning. I det framväxande nätverksamhället som Castells påvisar (Castells 1996; Castells 1997; Castells 1998) kan det nya arbetslivet karaktäriseras av etablering av partnerskap mellan företag där aktuella kompetens- eller tjänsteutbud affärsmässigt sker genom gemensamma nätverk, entreprenader och kunduppdrag. Att kombinera olika företags tjänste-/kompetensprofiler möjliggör en vidareutveckling av tjänsteutbudet. Ett eventuellt problem är att innovationskraften och möjligheten till nytänkande sker på bekostnad av bl a ökade krav på nya tjänster och produkter att vara "on time to market" (Jfr Thrift 2003:203). Kortsiktiga relationer tenderar att bli lösa och ostrukturerade medan långsiktiga partnerskap ofta handlar om bilaterala affärsförbindelser. Relationer som går gränsöverskridande mellan medarbetare och företag utvecklas sällan effektivt eller hållbart. Arbetslivets krav på kortsiktighet ger sociala konsekvenser när det gäller både i hur organisationer leds och hur människor arbetar tillsammans (Sennet 2007). Ball (2003) uppmärksammar förändringar som: "Managerial responsibilities are delegated, initiative

and problem-solving are highly valued. On the other hand, new forms of very immediate surveillance and self-monitoring are put in place; e.g. appraisal systems, target-setting, output comparisons" (ibid s 219). I denna kortsiktighet finns fara för att autentiska sociala relationer ersätts av bedömande relationer i vilka individer enbart värderas för sin produktiva kapacitet (ibid s 234).

I nästa avsnitt presenteras de tre olika arbetsområdena i form av projekt med ingående beskrivningar av förutsättningar, utfall och konsekvenser för samarbete och lärande. Resultatet presenteras som en blandning av empiriska berättelser med citat samt analytiska tolkningar och reflektioner, vilket ger en sammanfattande, reflekterande men på intet sätt uttömmande, historia om vardera projektet.

Filmproduktion

Filmproduktionsprojektet är en etnografisk studie av en långfilmsinspelning, här kallad *Filmen*. De data som samlats in bygger på observationer under inspelning men också intervjuer med sju filmarbetare (producent, koordinator, A-fotograf, produktionsledare eller "fad", maskör, kostymör och scenograf) vilka har varit delaktiga i inspelningen (Se Herrman 2008, 2009, 2010). Syftet med studien var främst att fokusera frågeställningar som berör hur filmarbetare med olika yrkestillhörigheter resonerar om möjligheter att som kollektiv eller som individer uttrycka kreativa eller konstnärliga idéer, hur de resonerar om samarbete generellt men också relaterat till möjligheten att bidra till det filmiska uttrycket.

För en filmarbetare torde det "det nya arbetslivet" knappast tolkas som nytt. Filmarbetet kräver av tradition flexibilitet, anpassning och smidighet. En filmproduktion är en kortlivad temporär organisation. Varje produktionsprocess betraktas som ny, varje manus är en utmaning och innebär nya och unika problem att lösa (Seeger and Whetmore 2004). Organisationen har en tillfällighetsprägel och produktionen följer av tradition den icke linjära ordningsföljden (Se Sennet 2007). Inför varje produktion tillskapas en ny organisation och inför att inspelningen sätter igång finns ett inspelningsschema som följer effektivitetskrav snarare än den linjära manusberättelsen – avslutningsscenen kan vara den första att spelas in. Organisationen runt en produktion är strikt hierarkisk. Filmarbetarna är oftast projektanställda (eller egenföretagare) och de är ständigt utsatt för andras blickar och bedömningar. De måste själva skapa förutsättningar för att ett jobb följer på ett annat – de måste skapa nätverk, de bör ha ett gott renommé som inte enbart är ett resultat av deras hantverksskicklighet utan också att de har den sociala kompetens som efterfrågas i branschen. I en bransch som kan liknas vid en berättande kultur är givetvis berättelser om hur teamets medlemmar fungerar tillsammans betydelsefull. Den sociala kompetensen, att kunna samarbeta med vem som helst under vilka villkor som helst, kan tolkas som en idealegenskap som ökar anställningsbarheten (Se Sennet 2007:92). De personer som av någon anledning fått dåligt rykte tillhör självklart inte de mest attraktiva. Branschens numerära litenhet gör filmarbetarna känsliga för "ryktet". Filmbranschen är exklusiv (Jfr (Soila-Wadman 2003), den är glamouriserad och utövar en stark attraktionskraft (Turner 2004). Filmarbetstillfällena är eftertraktade och därmed också konkurrensutsatta, vilket i sin tur ytterligare skärper krav på smidighet och anpassning. I ett sammanhang där dessutom social kompetens är särskilt viktigt finns vinster att hämta för de följsamma.

Filmprojekt har i de flesta fall ambitionen att vara konstskapande vilket ställer krav på kreativitet och konstnärliga kompens. En inspelningsorganisation har traditionellt olika avdelningar som ateljé (scenografi, kostym och smink), teknik (fotografi, ljud och ljus), regi (regissör, scripta och inspelningsledare) och produktion (producent, koordinatörer, chaufför etc.) (Kindem & Musburger 2005). Organisationen har i någon mening dubbla hierarkier: där producenten är ekonomiskt ansvarig och följer projektet från start till mål. Denne har också ansvar för det juridiska, för att skriva avtal, anställa personal etc. Regissören, anställd av producenten eller produktionsbolaget, har det

konstnärliga ansvaret. Varje filmprojekt har sin upprinnelse i en idé, i en manusberättelse, en text som ska översättas till rörlig bildproduktion. Berättandet är produktionens förutsättning och livsnerv. Det finns skäl att notera att det inte enbart handlar om berättelsens betydelse för att iscensätta en filmisk produkt, berättandet är själva länken mellan olika produktioner (och därmed organisationer) vars deltagare produktionsledningen, team, skådespelare och statister traderar sina kunskaper och erfarenheter sinsemellan och över tid (Jfr Lave and Wenger 1991; Orr 1996; Soila-Wadman 2003; Herrman 2008) . Via ett situerat lärande skolas filmarbetarna in i filmarbetets praktik och kultur, de formas och slimmas till anpassning. En producent beskriver branschförutsättningar och socialisationsvillkor som att:

Man kan jämföra filmmänniskor med cirkusmänniskor ... det är en speciell typ som funkar här.. det är inte alla, absolut inte... man ska klara av det här tävlingsmomentet att blir man inte uppringd.. så är inte marknaden intresserad av dig och det kan ju vara ett väldigt tydligt tecken på att man borde byta yrke...det är det ena och det andra är ju en kemisk-fysisk fråga.. det blir ofta konflikter men har man överlevt ett antal produktioner så är man ju en homogen produkt utifrån branschens förutsättningar... man blir ju på nåt sätt slimmad och lär sig hur villkoren för branschen är..

De av branschen eftersökta kunskaperna och förmågorna lärs "på golvet" och är en del av en muntligt traderad praktisk kunskapstradition (Se Orr 1996, Svenning 2004:171). Yrkesocialisationen går via att dela vardag med andra filmarbetare. Via ett situerat lärande, dvs. via ett lärande tillsammans i ett socialt sammanhang, skolas filmarbetarna in i filmarbetets praktik och kultur (Lave & Wenger 1991, Elden & Levin 1991). De erfarenheter de har traderas deltagarna emellan, kunskaper och erfarenheter är i ständig kommunikativ cirkulation och utgör lärprocesser, vilka skapar förutsättningar för nya problemlösningar eller att reproducera gamla. Filmarbetets hantverkare och deras erfarenhetskunskap är den teoretiska kunskap som motsvarar den ackumulerade kunskap som finns inom varje hantverk, en internaliserad "utövandekunskap" (Sjöman 2004:48).

Att tala samma språk att dela samma mening – delaktighet och samarbete

Om det gemensamma konstskapande arbetet kommer att leda till önskvärt resultat visar sig först då slutprodukten, filmen, visas för publik. Teamet är en viktig nyckelfaktor för att förstå hur produktionsledningar resonerar om optimalt goda inspelningsvillkor. En del i detta är rätt personal. För producenter handlar det om att anställa personer som talar samma språk, delar samma värderingar. Det team man valt ska visa följsamhet när det gäller filmisk ton (vilken i sig innebär att filmarbetaren uppträder lämpligt, något som skiftar om det är drama eller komedi) men också att hon eller han har en social kompetens, kan bidra med rätt personkemi för sammanhanget. Ofta anställs teamet utifrån någon slags "nätverksprincip". Anställer man en regissör vill denne oftast ha med sig "sin" scenograf eller fotograf. Men att ha satt samman ett team innebär inte att alla hinder för ett gnisselfritt arbetssammanhang är undanröjda eller att man redan på planeringsstadiet kan säkra de konstnärliga och ekonomiska målen. Den enskilde filmarbetaren ska passa in i ett konstnärligt kollektiv men måste samtidigt kunna balansera mellan individuella aspirationer och lyhördhet för hur de övriga i teamet tolkar iscensättande av manus (Se Soila-Wadman 2003:211). I synnerhet kreatörerna (regissör, fotograf, scenograf, kostymör och maskör etc.) ska vara kreativa och skapande individer samtidigt som de ska arbeta som arbeta som ett "vi" dvs. som ett kollektiv.

Att samsyn råder mellan teamets medlemmar beskrivs som av största betydelse, men att en sådan positiv anda uppstår per automatik är föga troligt. Det är därför angeläget för producenten att redan innan inspelningsstart försäkra sig om att teamet och skådespelare har förstått de specifika villkoren för den produktion man är i färd med att starta. Samsyn måste därför grundläggas i

kommunikationen av den önskvärda projektionen, den målbild vilket teamet ska dela (Jfr Idvall 2003). Denna bild ska sedan kunna upprätthålls genom hela inspelningsprocessen. Konkret innebär detta att om den filmiska tonen är mörk ska också uppträdandet vid inspelning färgas av dessa villkor. Teamets medlemmar ska förhålla sig till den filmiska tonen, ha samsyn om målbilden och anpassa sitt arbete efter detta. Eftersom villkoren för alla produktioner varierar innebär detta att arbetet ska utföras på ett speciellt sätt giltigt för sammanhanget, vilket i sin tur ställer stora krav i praktiken när det gäller flexibilitet och smidighet. När uppträdandet på inspelningsplats följaktligen inte enbart kan förklaras i termer av att kunna göra ljussättningar, sminka skådespelare eller rigga miljöer utan att det av filmarbetaren dessutom krävs att uppträda på ett för situationen lämpligt sätt handlar yrkesrollsutövandet också om performativ skicklighet, att kunna reglera beteende i hur man agerar, visar känslouttryck individuellt som kollektivt (Se Petersson 2003; Herrman 2008). För att skärpa kraven på följsamhet samlar produktionsledningen filmarbetarna strax före inspelningsstart. På detta möte, kick off, presenteras den filmiska "tonen" och på vilket sätt denna ska genomsyra inspelningen. Kick off som samling fyller flera funktioner; teamet sätts, direktiv ges men kan dessutom förstås i termer av att försöka styra det kreativa och konstnärliga arbetet med hjälp av att etablera ett vi, ett kollektiv med plikt att samagera, att vara följsamma och stödja varandra i att gå åt samma håll.

Professioner i samverkan

Vad har då vi-et för betydelse för det konstnärliga resultatet? För att belysa detta finns skäl att lyfta fram två aspekter men att samtidigt poängtera att filmarbetare vill vara medskapare. Filmarbetarna vill ha inflytande i den filmiskt konstnärliga utformningen. De vill lämna sina konstnärliga bidrag och anser sig göra så genom att bygga miljöer, skapa ljussättning, välja bildvinklar, kostymer, frisyrier osv. De ger förslag, de kommer med idéer och lösningar på allehanda problem. En förutsättning är dock alltid att de samverkar, vilket i sig innebär att de måste efterhöra ledningen samtidigt som de måste kunna balansera mellan individuella aspirationer och lyhördhet för hur de övriga i teamet tolkar iscensättande av manus. Ingen kreatör är oberoende av de andra. Ingen avdelningspersonal kan lösa det konstnärliga på egen hand. Fotografen arbetar i nära samarbete med scenografen och regissören för att hitta rätt i de konstnärliga visionerna. Kostymören och maskören arbetar tätt tillsammans. Den ene ska klä karaktären, den andre ska ge smink och frisyr till samma karaktär. Alla bidrag måste harmoniseras, allt måste ligga rätt i relation till den eftersträvarvärda tonen. Alla samarbetar med alla. Alla diskuterar med regissören. Men oavsett individuella lösningar är de villkorade och kopplade till vi-et som den ideala teamkonstruktionen där filmarbetarna måste bejaka egna begränsningar och ömsesidigt beroende. De är helt enkelt tvungna att samarbeta för att bevara den givna definitionen av situation mot dem som befinner sig ovanför, dvs. produktionsledningen (Goffman 1974:79).

Nya organisationsmönster – ny övervakning

I produktionen har producenten infört ett mellanled, en ledningsgrupp där de olika avdelningarnas chefer, tillika arbetsledare, har regelbundna veckomöten för att informera varandra eller diskutera eventuellt uppkomna problem. Skälet till denna nyordning är, enligt producenten, att förtydliga hierarkin och att få avdelningscheferna att uppträda som chefer och att skapa en tydligare informationsstruktur. Besluts- och kommunikationsvägar ska förenklas. Producenten kallar detta ett "ledningsgruppsperspektiv". Modellen är hämtad från näringslivet och beskrivs som en nymodighet i en i övrigt traditionell bransch som inte behövt (förmått, haft vilja till?) att iscensätta de effektivitetssträvanden som skett i övrig industriell verksamhet:

Ja en del förändringar i ledningen... för mig är det en byråkratisk roll. Jag vill ha det på det sätt /.../ Det handlar om att ha dialog, effektiva och snabba möten där vi kan träffas

och prata med varandra. Fördelen med att göra en ledningsgrupp är att man kan prata skit också.. Vad händer? Den personen funkade inte... Man vågar kanske kritisera en annan persons teammedlemmar i en annan grupp.. sånt gör man inte annars.

Den nya strukturen beskrivs som en problemlösningssmodell där arbetet ska effektiviseras men också möjliggöra för de avdelningsansvariga att kunna ha synpunkter på någon annan av de ansvarigas medarbetare, något man inte tidigare kunde göra då varje avdelning betraktades som relativt autonom med sin "egen" budget och personal. Den nya konstellationen ska möjliggöra information för hur arbetet framskrider men också för hur hantera personalproblem i produktionen som helhet. Tillfället till veckovis återkommande dialoger ger producenten en överblick över hela teamets funktion och skapar förutsättningar för en ny form av insyn i verksamheten, vilket i sin tur ger förutsättningar för ett mer förfinat övergripande ansvar, inte enbart när det gäller de anställda utan också när det gäller att följa ekonomiska transfereringar och den ekonomiska och logistiska utvecklingen. Problemet ska kunna lösas direkt, innan de blivit alltför betungande. När det gäller hur arbetet bedrivs "på golvet" fungerar producenten som "teamets" regissör – han eller hon har rätt att regissera och kontrollera att arbetstagarna sköter sina åtagande på önskvärdt sätt.

Ovan är exempel på kommunikation på ledningsnivå, hur man vill förändra organisationen för att bättre passa det som producenten ovan menar, är en mer "modern" ledningsfilosofi. En konsekvens, vilken producenten själv lyfter fram, är en ökad insyn i olika avdelningars göranden och eventuella personalproblem. En annan relativ nymodighet är att ha infört en ytterligare funktion på inspelningsplats – inspelningsledaren. Denna yrkesfunktion är ett exempel på ökad arbetsdelning i inspelningsprocessen och innebär en nyckelfunktion inte enbart som övervakare av inspelningen på plats utan också som kontrollant över att den filmiska tonen följs, dvs. att medarbetarna uppträder på överenskomna följsamma sätt. I en mening har inspelningsledaren legitimitet att uppträda både som producentens respektive regissörens förlängda arm. Producenten sätter de ekonomiska ramarna, kräver att logistiken ska vara effektiv, att filmen ska spelas in under given tid medan regissören ska ha stöd för sin konstskapande gärning. Vill regissören ändra eller lägga till en scen, kanske på grund av att någon/några kreatörer ser "oplanerade" konstnärliga lösningar, är det inspelningsledaren som är diskussionspartner till regissören och övriga inblandade för att beräkna konsekvenser av föreslagna ändringar. I den rollen kan inspelningsledaren förstås som grindvakt – en person med mandat och auktoritet att stödja föreslagna förändringar alternativt avråda om dessa är alltför tekniskt eller logistiskt komplicerade sett i relation till uppställda budgetmål. Här synliggörs dubbla lojaliteter, en slags gränsgångare, som ska balansera mellan ekonomiska och konstnärliga krav. Denne funktionär ska tillsammans med produktionsledningen initiera och presentera tonen och därefter upprätthålla denna ton eller målbild, se till att konstnärliga behov tillgodoses parallellt med att inspelningen håller sig till budgetramarna. Inspelningsledaren, med daglig överblick, fungerar som övervakare av att intentionerna följs och har som uppgift att återföra de medarbetare som uppträder olämpligt till ordningen (Goffman 1974:90). Skulle inte teamets medlemmar visa uttryck för förväntad självreglering kan inspelningsledaren vidta åtgärder – bestraffa eller korrigera. Nivån över inspelningsledaren finns ledningsgruppen som fattar det avgörande beslutet om den eller de som avviker från önskad vi-modell, som inte infriar förväntningarna, ska förpassas ut i kylan, åthutats eller bli tvungna att lämna produktionen. Det finns all anledning att tro att den dagliga "övervakningen" fungerar som disciplinering till en flexibel och väl anpassad filmarbetare, sensibel för de stämningar som ska finnas på inspelningsplats och som justerar sitt beteende efter förutsättningarna (Jfr Rose 1996). Av filmarbetarna krävs att de ska infria rollförväntningarna vilket innebär att de ska kunna visa ett specifikt agerande i ett väl avgränsat sammanhang. Erfarna filmarbetare är självgående. I någon mening kan de betraktas som redan disciplinerade – som den homogena produkt som slimmats att passa branschkraven. Att införa en ny ledningsnivå liksom att införa en ny yrkesfunktion, inspelningsledare, visar hur ett antal tekniker införts som förändrar

villkoren på inspelningsplats, som reglerar ansvarsområden och roller på ett nytt sätt. Dessa regleringar eller tekniker är exempel på en ny styrningspraktik, inte enbart i filmbranschen utan i arbetsorganisationer generellt (Se Ball 2003:218, Thrift 2003:202).

Byggnadsplanering

Nya planeringstrender

Ett av fallen handlar om planering och genomförande av renovering av skolor med en metod som bygger på elevers delaktighet och på samarbete mellan dem som arbetar inom skolan och dem som arbetar inom byggsektorn. Planering inom byggsektorn har tidigare varit en verksamhet som reglerats av statliga normer med en grundläggande idé om en övergripande rationell förståelse av människors behov. Sedan 1980-talet har synen på planering ändrats till att numera handla om att de människor som ska använda byggnaderna bäst förstår hur de bör utformas. Ledorden har varit brukarmedverkan och dialogplanering vilket också stötts av förändrad plan- och byggnadslagstiftning. Det finns dock en kraftig kritik mot hela byggsektorn som bland annat handlar om brister i kompetens hos olika yrkeskategorier inom sektorn och bristande samverkan mellan dessa olika kategorier samt bristande samverkan med brukare. Samverkan inom byggbranschen behöver alltså förbättras för att öka kvaliteten i såväl process som dess resultat (SOU 2000:115, Persson 2006, Sunding 2006).

Det här projektet handlar om renovering av skolor och även skolan är en verksamhet som styrts av ett övergripande regelverk. Under 1990-talet kommunaliserades skolan och styrningen förändrades från regelstyrning till målstyrning där varje kommun och varje skola fick uppgiften att utforma egna skolplaner och arbetsplaner (Wahlström 2009). Under 1990-talet antogs även nya läroplaner och i dessa betonades en demokratisk värdegrund och elevers delaktighet och ansvar (LPO 94).

Det fall som beskrivs här handlar alltså om ett möte mellan två tidigare hårt styrda verksamheter som genom förändrade regelverk och lagstiftning kommit att ställas inför att utforma verksamheten genom lokal styrning och anpassning. Fallet är ett renoveringsprojekt som utgår från politiska visioner i de kommunala nämnder som ansvarar för utbildning och för förvaltning av skolbyggnader att åstadkomma god fysisk miljö för utbildning. Utifrån visionerna har tjänstemän vid skolbyggnadsförvaltningen tagit initiativ till samverkan med skolor och kommunala stadsdelsföreträdare att som en del i ordinarie renoveringsarbete erbjuda en särskild modell för dialogplanering. Syftet med detta är att åstadkomma en miljö som ger lust till lärande, ger mer träffsäker och därmed ekonomisk renovering genom att åtgärderna anpassas och skräddarsys efter behov och/eller önskemål samt utveckla designkompetens hos utförare, beskrivare, brukare, förvaltare och beslutsfattare (Rum för lärande 2005). Det mest uttalade syftet med denna modell är att ha elevernas delaktighet i fokus. För att stärka elevernas möjlighet att vara delaktiga har skolbyggnadsförvaltningens tjänstemän anammat en övergripande modell för dialogplanering och utformat en konkret manual för arbetsgången i renoveringsprocessen. Vidare har man anlitat en arkitekt som är van vid denna typ av projekt för att arbeta tillsammans med eleverna. På den konkreta nivån blir syftet att tillsammans med elever och skolans personal stödja elevernas utveckling mot ökad medvetenhet och kunskap om den fysiska miljön som utgångspunkt för eleverna ska få hjälp att artikulera sina önskemål om sin skolmiljö. Förutsättningen för att processen ska fungera är att de olika arbetstagarna i skolan och inom byggsektorns olika delar är delaktiga både som ett stöd för eleverna men också som en del i planerings- och byggprocessen. Den bakomliggande processen handlar om att kommunicera över yrkesgränserna.

Elevers delaktighet

Att renovera skolor med denna modell grundas i ett konkret behov och önskemål från dem som arbetar i skolan och i den stadsdel där skolan är belägen: vår skola behöver upprustning. Den politiska ambitionen att erbjuda elever och personal en funktionell och vacker miljö stärks av en strävan från stadsdelsnämnden att öka sin attraktivitet som skolval för de boende i stadsdelen. Arbetsättet inleds med enkäter i flera steg för att undersöka vilka renoveringsbehov barn och personal på skolan menar att det finns och för att prioritera bland dessa. I nästa steg bildas en arbetsgrupp med företrädare för olika yrkesgrupper, en interprofessionell arbetsgrupp som utgör projektets stomme och ledningsgrupp. När projektet startar bildas också arbetsgrupper bland eleverna. Dessa arbetsgrupper kan utses på olika sätt. I detta konkreta projekt fanns en arbetsgrupp för innemiljön och en för utemiljön och båda bestod av de elever som ingick i skolans elevråd.

Arbetet med elevgrupperna leddes av den särskilt anlitade arkitekten vars uppgift var att öka elevernas uppmärksamhet på hur den fysiska miljön faktiskt ser ut, hur den fungerar och om, samt hur, miljön med olika medel kan förändras. I hela den processen stöder arkitekten barnens perspektiv (Herrman & Nilsson 2009). Elevgruppernas arbete inleddes med "gåture" ¹ där eleverna successivt uppmärksammades på miljöns förtjänster och brister. Sedan följde studiebesök i en vacker och rik utemiljö och en vanlig skola som liknar deras egen och som redan genomgått samma typ av renoveringsprocess. Efter det fick eleverna vid fortsatta "gåture" arkitektens stöd att utforma egna förslag som omsattes i professionella ritningar och illustrerades med modeller som eleverna byggde med hjälp av en praktikant från byggsektorn. Här tog den interprofessionella ledningsgruppen vid genom att kostnadsberäkna förslagen. Elevgruppernas förslag och modellerna presenterades först för all personal vid informationsmöten i två omgångar. Dialogplaneringen bygger på eleverna ska få stöd även från lärarna men just i detta fall hade inte lärarna varit delaktiga i planeringsarbetet i någon större utsträckning. En lärare och en elevassistent hade deltagit vid några "gåture" och studiebesöken. Däremot hade det med stöd av lärarna skett en del mindre måleriarbeten i de olika klasserna i eller i anslutning till sitt eget klassrum. Informationsmötena för personalen var dock välbesökta och vid dessa tillfällen gav skolbyggnadsförvaltningens tjänstemän information om den manual som delaktighetsprocessen med eleverna följde. Vid dessa möten kom det också fram konkreta förslag på lösningar av de problem med lokalanvändning som inte kunnats lösas tidigare i processen. Processen fortsatte sedan med att alla klasser, en klass i taget, via ritningar och modeller fick ta del av de färdiga förslagen. Klasserna fick rösta om vilka förslag man ville se genomförda inom de ekonomiska ramar som totalt fanns att tillgå. Elevernas prioriteringar sammanställdes och diskuterades i den interprofessionella ledningsgruppen med företrädare för skolan, lokalförvaltning och stadsdelen samt arkitekten. Endast cirka hälften av förslagen kunde genomföras och vid detta möte tydliggjordes komplexiteten i arbetsättet. Det skulle finnas något för varje del av skolan och det fanns en rad krav på tillgänglighet, städning, sophämtning, säkerhet och hållbarhet som måste uppfyllas. Det blev tydligt att det inte var tillåtet att välja de kanske billigaste lösningarna, kommunens kvalitetskrav på upphandling måste följas. Helheten i renoveringen måste vara synlig så att alla i stadsdelen fick bilden av en välvårdad skola men det fick inte vara så fint i utemiljön att det blev ett "tillhåll". Det förslag som denna interprofessionella arbetsgrupp beslutade om utgjorde underlag för upphandling av byggnation och måleri.

¹ Gåture har använts i olika sammanhang som en metod för att uppmärksamma kvaliteter och brister i den fysiska miljön. Det "är ett sätt att få insikt i de intryck och värderingar som den fysiska omgivningen ger. Man går runt och stannar på utvalda platser. Korta stopp 5-7 minuter. Var och en noterar sina direkta intryck, samt bedömer" /... / egenskaper som arkitektur och plan, ljus, inredning, material, ytor och färger utsmyckning, naturelement och rumsklimat (Rum för lärande 2006, s 48-49, Cele 2006, de Laval 2006)

Dialogen med eleverna har huvudsakligen gått via arkitekten. Från skolans sida har rektorerna varit aktiva främst i den professionella gruppen men de deltog även vid de inledande "gåturer" och studiebesöken tillsammans med någon lärare och en elevassistent. Skolbyggnadsförvaltningens och stadsdelsförvaltningens personal deltog vid några "gåtur". Processen med elevernas delaktighet och dess förtjänster och eventuella nackdelar är beskrivet och analyserat i ett annat arbete (Herrman & Nilsson 2009). I det här kapitlet ligger fortsatt fokus på samverkan mellan de olika professionella aktörerna och på deras bevekelsegrunder för att göra eleverna delaktiga.

Elevernas delaktighet är fokus i skolbyggnadsförvaltningens manual för renovering i liten skala av skolbyggnader. Det finns två anledningar till fokusering på delaktighet, dels ett " eget" syfte att skapa en mer träffsäker renovering genom att man gör de åtgärder som brukarna önskar och behöver. Samtidigt ska den vara mer hållbar eftersom man tänker sig att delaktigheten ska minska slitage och skadegörelse; eleverna ska bli mer rädda om miljön. Delaktigheten har också ett djupare syfte avseende det egna ansvarsområdet nämligen att genom att elever blir delaktiga och får en större kunskap om den fysiska miljön så ska de också bli mera aktsamma om miljön. Men byggnadsförvaltarna kan inte själva gå direkt till eleverna. Man behöver skolans personal som organisatör av elevernas delaktighet och man behöver personalens medverkan eftersom skolan som organisation har ett övergripande ansvar för lokalerna.

Motverkande krafter mellan motstridiga intressen

Den använda modellen för dialogplaneringen förutsätter en projektorganisation som är lokalt förankrad och temporär. I detta fall ingick alla aktörer i en ledningsgrupp utom eleverna som utgjorde egna separata arbetsgrupper. I andra liknande renoveringsprojekt har variationer på denna organisation använts med eleverna som medlemmar i arbetsgruppen och deltagande av alla elever i "gåtur" och utarbetande av förslag (Rum för lärande 2005). Vid denna typ av dialogplanering ska tre parter; skolbyggnadsförvaltning, stadsdelsförvaltning och den lokala skolan bli överens om ett ömsesidigt utbyte i en process där man också är överens på ett retoriskt plan om att elevers lärande och delaktighet står i centrum. De tre parterna bildar en interprofessionell arbetsgrupp där var och en har kunskap ur sitt perspektiv om den aktuella skolbyggnadens förtjänster och brister, funktion och behov av renovering och även större förändringsbehov. Meningen med detta arbetssätt är att åstadkomma bästa tänkbara renovering med till buds stående medel. Eftersom eleverna ska vara i centrum är processens syfte att stödja elevernas medverkan men lokalförvaltarna uttrycker också ett syfte att arbetssättet ska ge träffsäker och därmed ekonomiskt hållbar upprustning. Designkompetens ska utvecklas hos "utförare, beskrivare, brukare, förvaltare och beslutsfattare" (Rum för lärande 2005, s 1). Man tänker sig alltså ett gemensamt lärande, "cogenerative learning" där de olika aktörer blir "colearners", det vill säga partners i en utvecklingsprocess som syftar till lärande och utveckling av ett demokratiskt arbetsliv med en "god" organisation och betoning på självstyrning, det vill säga det goda arbetslivet, (Elden & Levin 1991, 127-128).

"Cogenerative learning" är ett sätt att använda människors kunskapspotential och öka kvaliteten på det arbete som utförs. Elden & Levin menar med hänvisning till deltagarbaserad forskning att detta är ett sätt att gemensamt undersöka en verksamhets underliggande teorier. I detta projekt försöker vi med inspiration från Elden & Levin att undersöka underliggande teorier och meningsskapande hos olika yrkeskategorier som arbetar tillsammans i byggnadsprojekt. I vad mån lyssnar de till varandra för att bättre förstå den verksamhet som var av dem bedriver och kan sådan utökad förståelse öppna för att ta itu med de omfattande utmaningar som byggsektorn står inför?

Varje parts kunskap kan vara mer eller mindre välartikulerad och ett möjligt resultat av ett "cogenerative learning" skulle kunna vara att de yrkesaktiva inom skolan stimuleras att formulera sitt lokalbehov och argumentera för sina önskemål om lokalernas utformning samtidigt artikulerar sin egen verksamhets syfte, mål, förutsättningar, teorier osv tydligare – alltså utvecklar sitt

kunnande om sin egen verksamhet. De yrkesverksamma inom stadsdels- och skolbyggnadsförvaltning skulle på motsvarande sätt stimuleras att formulera grundläggande och underliggande förutsättningar och teorier om sin verksamhet. Gemensamt blir man reflekterande praktiker (Schön) i detta speciella sammanhang genom att kommunicera sin verksamhet med andra. Ett övergripande syfte kan vara att upptäcka nya möjligheter, lära sig att lära av varandra och lära sig skapa nya möjligheter (Elden & Levin 1991).

Syftet med "cogenerative learning" kan sägas vara att skapa en syntes, ett gemensamt förklarande "framework" (s 132) som kanske kan lösa de olika aktörernas problem och önsknings. För detta behövs en ärlig, problematiserad kommunikation mellan de olika parterna där man är beredda att granska sina egna bevekelsegrunder och de föreställningar som dessa vilar på. Elden & Levin (1991, s 134) hävdar att detta är en utmanande förändring som kräver en kommunikation som går utöver utbyte av information: "In this way, the dialogue becomes truly "cogenerative". Elden & Levin ser forskare som resurspersoner för gemensamt meningsskapande och det var en inledande intention att i detta projekt arbeta på ett sådant sätt att de medverkande yrkesgrupperna utmanades att undersöka underliggande föreställningar om sin egen verksamhet. I några liknande skolprojekt (Rum för lärande 2005) ledde det till att det gjordes omdispositioner av lokalanvändningen i de då aktuella skolorna. Arkitekten hade i dessa exempel, och har inom byggsektorn, en roll som är syntesskapande. I detta projekt hade arkitekten den rollen framförallt i förhållande till eleverna. Det gavs av tidsskäl inte möjlighet att vara utmanande på det sättet i denna process. De olika professionella aktörerna var inte beredda att ställa den tid till förfogande som hade kunnat medge att ifrågasätta sina egna utgångspunkter. En viktig anledning är förmodligen också en lojalitet mot sin egen retorik och sitt uppdrag och vilket inte gav anledning att granska sina egna ställningstaganden. Den som har mandat att överskrida dessa gränser i ett sådant här projekt är arkitekten som har en roll som innebär "boundry crossing" (Engeström, Engeström & Kärkkäinen 1995).

Lokalförvaltarens förutsättningar och villkor på ett samhälleligt plan handlar om att deras uppdrag är politiskt, den politiska nämnden har uttalat att man ska vara den bästa leverantören av pedagogisk miljö, uppfylla sin vision, skapa god miljö för lärande. Det innebär att man ska

dels bevara fastigheternas värde, dels stödja de verksamheter som bedrivs i de lokaler vi förvaltar. Vi ska förvalta stadens förskolor och skolor så att både personal och elever upplever en trygg och stimulerande miljö.

Den politiska nämnd som ansvarar för utbildning talar på motsvarande sätt om att kommunen ska ha goda miljöer för lärande (Nilsson & Prytz 2008). Detta gäller alla skolor och men när visionerna möter verkligheten och den standard som finns där handlar det snarast om en lägsta anständighetsnivå. Projektet handlade om att renovera en stor skola för klasserna 6- 9 belägen i en ytterstadsdel. Skolan ska enligt visionen ha en god pedagogisk miljö, den är konkurrensutsatt i och med att de familjer som bor i stadsdelen gärna väljer antingen en friskola eller en kommunal skola i annan stadsdel. För att åstadkomma en träffsäker och hållbar renovering arbetar man med en modell för dialogplanering där elevernas delaktighet har högsta prioritet. Skolbyggnadsförvaltningen anlätade en arkitekt för att leda den pedagogiska och formgivande processen med elevgrupperna. I modellen var det tänkt att eleverna också skulle få stöd från skolans personal men det stödet blev i praktiken minimalt. Arkitekten var den som kommunicerade med eleverna i denna fråga. Sedan gick han mellan grupperna det vill säga presenterade förslaget när det var klart och innefattade ett modellbygge både för hela personalgruppen och för ledningsgruppen.

Företagsnätverk

Då nätverkskonstellationer utgör grunden för kunskapsutbyte och affärssamverkan vill vi med följande exempel belysa denna nätverkspraktik och dess specifika villkor. Exempel hämtar sin beskrivning från ett företagsnätverk, där företagssamarbete och öppenhet sätter villkoren för framgång vad gäller såväl den egna organisationen som företagsnätverket som helhet. Castells (1999) introducerar dagens nätverkssamhälle som att det ställer högre krav på företagens kunskapsnivå då bl a den tekniska utvecklingen av informations- och kommunikationsteknologin möjliggör snabbare ageranden och en ständig förändringstakt av olika grad. I detta ligger en stor utmaning i att vårda företagens innovationskraft och intellektuella kapital såsom varumärket, kunderbudandet (tjänsten) och medarbetares kompetens och förmåga till utveckling och lärande. Detta är en utmaning i synnerhet för SME-företag, vars resurser för kunskapsspridning och lärande är begränsade då de ofta saknar strukturerade processer eller organisatoriska avdelningar som stödjer detta. Istället måste medarbetares kompetens tillvaratas i de vardagsaktiviteter som bedrivs där smidiga och enkla lösningar efterfrågas. Behovet av och initiativ för samarbete med externa aktörer ter sig särskilt aktuellt där t ex företagarnätverk, gemensamma entreprenader och affärsrelationer är av stor betydelse för SME-företag.

Exemplet visar på hur samarbete går till mellan företag i ett företagsnätverk (nätverkspraktik), hur företagsledare ser på synergieffekter av inter-organisatorisk nätverkssamarbete samt vilka utmaningar som upplevs i ett arbetet med nätverkssamarbete. Resultatet visar på en markant öppenhet vad gäller nätverkssamarbete, ett stort behov av inter-professionell samverkan, samt att graden av det reella affärsutbytet varierar mellan de konkreta samarbetsprojekten. Nätverkssamarbete har en räckvidd såväl inom som utanför sina egna gränser och möjligheten att följas åt genom denna gränsöverskridande arbetspraktik ses som en avgörande utmaning.

Historien bakom företagsnätverket

Det studerade företagssamarbetet är ett strategiskt SME-nätverk med syfte att utveckla potentialen för gemensamma affärer och gemensam kompetensutveckling. Nätverket är regionalt och utbreder sig på ca 10x10 mil i området kring en fyrstadsregion. Den aktuella regionen har traditionellt sett präglats av ett antal storföretag där de små och medelstora företagen kommit lite i skymundan. Tillhörigheten i nätverket baseras på att företagen har huvuddelen av sin verksamhet i regionen eller att huvuddelen av sina kunder finns i regionen. Mestadels handlar det om kund-/leverantörsled inom bilindustrin och tekniksektorn. Således har närhet och identitet med rötter (personliga eller företagssmässiga) i regionen visat sig ha stor betydelse. Man har etablerat ett slags värdegrund där gemensam konkurrenskraft och regional nytta hör till grundvärderingarna.

Nätverket bildades 1995 som ett EU-projekt där ca tio SME-företagen, som är underleverantörer till storföretagen, gick samman för att "kvalitetssäkra" sig gentemot sina stora samarbetspartners. Tillkomsten har uttryckts som ett "yttre hot" för samarbete. Kvalitetssäkringskravet kom som en piska för småföretagen som befann sig i händerna på storföretagen. Under slutet på 90-talet kom nästa samarbetsvåg "miljöcertifiering". Samarbetsprojekt avlöste varandra och gemensamma utbildningar genomfördes för att kvalitetssäkra sig inom miljö. På 2000-talet har nätverket vuxit sig allt starkare där inte bara samarbete kring gemensamma utbildningar har gjorts. Allt mer fokus på utbyte kring spetskompetens samt gemensamma affärer kan sammanfattas till samarbetsvågor kring "kompetensutbyte" och "gemensamma affärer". De nu ca 00-talet ???? medlemsföretagen valde att organisera sig som en ideell förening där öppenhet och ett friskt klimat utan konkurrens och ekonomisk vinst, skulle råda. Man ville bygga på ett genuint intresse bland medlemsföretagen. En styrelse med representanter från medlemsföretagen finns och stadgar för verksamheten är framtagna. Referenspartners som externa bollblank samt organisering i speciella fokusgrupper har

gjorts. En nätverkskoordinator arbetar på deltid, finansierad av projektmedel, i nätverket. Hon koordinerar ekonomin, kontaktytor, epostlistor, nyhetsbrev, samordning av gemensamma aktiviteter samt omvärldsbevakning gentemot liknande nätverk och forum.

Nätverkspraktiken och dess aktiviteter

Rörelsen inom nätverket är ganska stabil där en större kärna av medlemsföretagen har representanter som är aktiva (ca 30 st) i olika typer av aktiviteter. Främst är det företagsledare som deltar, vilket innebär snabba och förankrade beslut. Representativiteten och aktivitetsgraden varierar över tid, vilket beror på marknadens snabba växlingar då företag köps upp, man byter företagsledning eller tjänster, eller företag flyttar delar av verksamheten till annan plats etc. Detta ser man som ett tecken på friskhet i nätverket, företag går ur och nya kommer in.

Den praktik som vuxit fram som kärnverksamhet inom nätverket utgörs av en mängd olika aktiviteter. Företagsbesöken står för en grundaktivitet som arrangeras kontinuerligt. Ett företag står som värd företag och bjuder in övriga medlemmar för presentation och visning av sin organisation och sin miljö. Kontakter skapas och insyn och förståelse för varandras verksamhet etableras.

”Vi tipsar varandra om kontakter. Man blir som enhet starkare i nätverket. Varje enskilt företag har ju inte de här stora resurserna och sedan också att man kanske kan se affärsmässiga synergieffekter.”

”Det blir lite ytliga sammankomster där var och en åker hem till sitt direkt efteråt, man kommer inte riktigt till skott i några direkta samarbeten...”

Kurser och utbildningar hålls gemensamt i nätverket. Att kontinuerligt göra uppdateringar kring företagens utbildnings- och kompetensbehov är en väsentlig funktion som nätverkets koordinators står för.

”Utbildningsaktiviteter är lättare att få till i nätverket”

Resursutbyte och mässor är andra aktiviteter som görs. Det vanligast är att man samordnar resor och rekvisita till mässor där de gemensamma spetskompetenserna eller spetsteknologierna kan visas upp och visualiseras som gemensamma entreprenader eller systemlösningar. I flera fall utbyter man även personal men också utnyttjar man och hyr in sig i varandras maskinkapacitet i fall då viss över-/underkapacitet finns.

Workshops och erfarenhets-seminarier är andra synergieffekter som uppstår. Vidareförmedling av kunskap och erfarenheter som företag inom nätverket upparbetat arrangeras i form av workshops eller erfarenhets-seminarier. Då identifieras ett visst tema som ett eller flera företag anser sig duktiga på och vill sprida vidare inom nätverket som ”best practice”. Det kan även handla om hur gjorda samarbeten har lyckats och vilka förutsättningar och effekter man fick av dessa. Den unika historien från företagen diskuteras och sprids mellan företagen och kan anammas i olika typer av förändringar hos övriga.

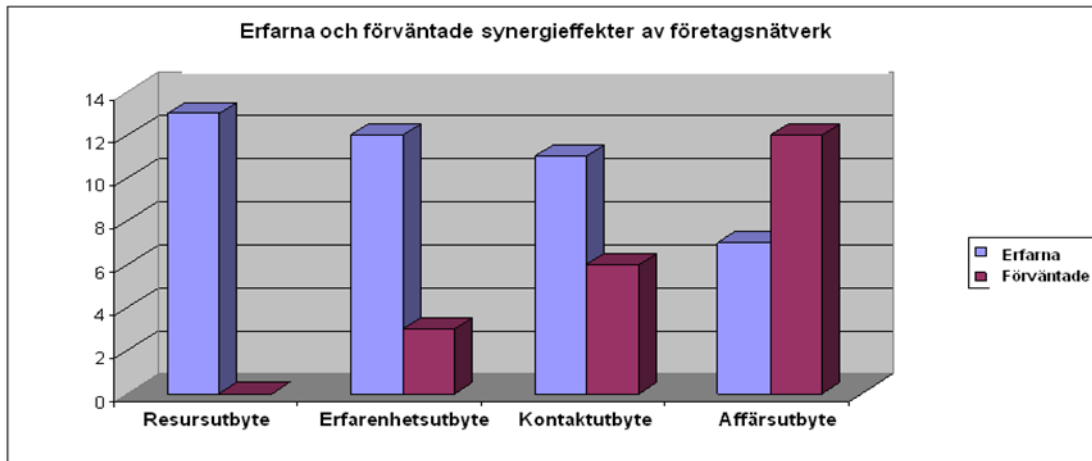
”att skapa såna här best practice, så lyfter man upp det som ett exempel som stödjer nätverkandet, att det är det här som händer... så man kan förbättra nätverkandet och samarbetet.”

Gemensamma affärer utgör den mest eftertraktade aktiviteten och i nuläget inom nätverket gör företagen affärer med varandra för drygt 3 miljarder SEK per år och skapade drygt 200 nya arbetstillfällen under 2008. Gemensamma affärer vill man vidareutveckla från att endast göra affärer som ordinär kund-leverantörs-relation. Få men goda exempel finns där två eller fler företag går samman för att gemensamt uppdrag mot kund (entreprenad) eller där företagen sinsemellan satsar på gemensam produktutveckling och innovation för att agera tillsammans på marknaden. Den typ av affärsrelation för gemensam produkt- och marknadsutveckling är den mest eftertraktade

inom nätverket, men också den mest komplicerade att få till. Många uttrycker förväntningar på att det är denna satsning som man förväntar sig av nätverket.

”För att man ska kunna gå in i de här affärsmässiga strategiska diskussionerna... det kräver väldigt stort förtroende för att man ska våga göra detta.”

”Det är de mjuka delarna som blir viktiga, inte så mycket tekniskt... rätt personer ska kunna jobba ihop på ett bra sätt.”



Figur 1. Synergieffekter av företagsnätverk

Från ovanstående fall kan man urskilja synergieffekter av nätverkssamverkan som praktik. Olika rationaliteter existerar till varför man ser samverkansaktiviteter som någon typ av värde, värde i form av utbyte till och från sitt företag genom nätverket. I Figur 1 sammanfattas nätverkspraktikens fall utifrån vilka synergieffekter och värden man som företagsledare i medlemsföretagen anser (se vidare i Svanberg et al, 2009). Sammanställningen påvisar hur dessa synergieffekter antingen är erfarna, dvs har skett tidigare, eller förväntade, dvs vilka förhoppningar man har på att de ska ske. Genom denna variation av svaga och starka relationer i nätverkspraktiken har det utvecklats en känsla av samhörighet och förtroende. Ingående relationer påvisas då t ex kommunikation och samverkan på sikt skapar förtroende, medan förtroende förutsätter affärssamverkan etc.

Nätverket – dess yttre och inre krafter

För att agera konkurrenskraftigt måste företagen inse att de själva inte är fulländade. Enligt Ford et al (2003) är sker företagande aldrig som en isolerad händelse utan i ständig interaktion med sin omgivning, där man är på olika sätt beroende av samarbetspartners. En av många ledande resurser för kommunikation med sin omgivning ser företagen i det nätverkande som olika typer av deltagande och interaktion kan ge.

Efter ett långt och väl upparbetat nätverkssamarbete är såväl företagen som deras relationer fyllda av erfarenheter och resurser som i en kontinuerlig process har utvecklats, anpassats och kombinerats. Nätverkspraktiken har utvecklats till en stark struktur av såväl ekonomiska, tekniska och social dimensioner. Som enskild nod, som företag, i nätverket får man balansera sin påverkansgrad att både bli påverkad av och påverka aktivt nätverkets praktik. Denna dialektik påvisar Håkanson et al (2002). Samverkan mellan olika individer i organisationer ses som kommunikationskanaler genom vilka kunskap sprids. Spridningen sker både över organisatoriska och inter-organisatoriska gränser. Dessa nätverk av olika slag spelar en central roll i utveckling och implementering av innovationer (Swan, Scarbrough, 2005). Granovetter (1973) illustrerar en nätverkspraktik som svaga och starka relationer. Utmaningen ligger i att försöka förstå dessa

relationer och att hitta harmonin och balansen mellan dem. Granovetter's argument vilar på antagandet att starka relationer tenderar att knyta samman liknande folk. I vårt exempel skulle det kunna liknas vid de relationer som företagsledarna sinsemellan etablerat i nätverket. Genom sådan vänskap, och till dels även förtroende, anser Granovetter (1973) samt Krackhart och Stern (1988) att relationsbyggande i nätverk är en väsentligt för att kunna leda och anpassa sitt företag genom osäkerhet och förändringar.

Nätverksperspektivets räckvidd – internt och externt

Inom nätverksföretagen ansåg man att kompetens och samarbete är viktiga ingredienser för att agera såväl på enskild basis som i större affärsprojekt tillsammans med andra. Insikten om att kompetensen inte enbart sitter inom den egna organisationens gränser, utan också träder utanför organisationen i ett flertal olika nätverks- och affärsrelationer infann sig. Kontakter med kunder och leverantörer, med utbildningsorganisationer och andra mer "tillfälliga" relationer skapar alla ett bredare kontaktnät där handlingsfrihet för företagens medarbetare måste premieras. All typ av omvärldsinformation blir viktig, ända ner till enskilda medarbetares egna initiativ och uppdrag.

SME-företagen som ingick i vårt nätverk hade alla sin grundsyn i att kompetensutveckling och kompetensöverföring kunde ske via samarbete i nätverket. Genom olika typer av gemensamma kompetensaktiviteter i nätverket kunde man gå hem till sin egen organisation att sprida detta på ett framgångsrikt sätt, just för att öka potentialen för sin organisations och sina medarbetares handlingsförmåga och därigenom öka mervärdet och konkurrenskraften.

"I det här sammanhanget är det kompetens i nätverket som kan ge oss styrkan – att samarbeta om gemensamma resurser. Det egna, interna kompetensarbetet kan vi göra ändå."

Trenden bland företagen i vår studie var att behovet av såväl breddad som fördjupad kompetens ökar, men också kravet på en snabbare lärotakt hos medarbetarna.

Man ville sträva aktivt för att skapa och främja en lärande atmosfär, där man som medarbetare värderade och tog aktivt ansvar för att lära sig såväl inom som utanför den egna organisationen.

"... learning is about constant change of competence rather than becoming a practitioner in relation to a stable practice." Schön (1983)

Samarbetet i ett det företagsnätverk som vi har studerat, sker mellan olika individer från olika profession i organisationer, som främst tillhör teknik- och fordonsbranschen. Nätverket ses som gynnsamt forum i vilket nya kommunikationskanaler för kunskapsspridning kan tillvaratas. Spridningen sker både inom professionella nätverk och mellan sådana där relationer skapas, upprätthålls, förhandlas och förnyas över tid. Att underhålla dessa relationer uppmanar särskilt till inter-professionellt samarbete. Interna medarbetare arbetar i tillfälliga projekt eller tväroverskridande grupperingar som sammanflätas med strukturer utanför sin organisationsfunktion. Man kliver in i nätverkskonstellationer där interprofessionellt samarbete med bl a kunder, leverantörer och samarbetspartners utmanar organisationens ledarskap och traditionella forum för kunskapsutveckling och lärande.

Man kliver in i nätverkskonstellationer där interprofessionellt samarbete med bl a kunder, leverantörer och samarbetspartners utmanar organisationens ledarskap och traditionella forum för kunskapsutveckling och lärande. I denna variation av tillfällig stabilitet ser man fördelar som t ex "Knowledge becomes an asset class that a business must foster, warehouse, manage, constantly work upon, in order to produce a constant stream of innovation" (Thrift, 2002, sid 204). Företagen har ett behov av skapa sig en självbild i det att man söker icke-traditionella innovativa

kunskapskanaler i kollaboration med andra. Öppenhet, samverkan, förtrolighet är gemensamma aktioner för sin överlevnad, och på sikt även för regionens bästa.

Implikationer våra tre arbetsområden - en diskursanalys

Alla tre fallstudierna är rika på beskrivningar av utfall för ledning och organisering av tillfälliga konstellationer av interprofessionell karaktär. I detta avslutande avsnitt vill vi analysera hur olika professioner samverkar och följs åt, eller inte följs åt, genom skapandet och förhandling av en gemensam uppfattning om tillvaron. För detta använder vi oss av begreppet *diskurs*. Det ser vi här som en individs samlade och koherenta uppfattning om världen, samhället och dess sociala relationer. Diskursen är den bakgrund mot vilken vi tolkar vår uppfattning av tillvaron, den är det sammanhang som ger en helhet åt vår uppfattning av världen. Diskursanalys är en metod att utifrån socialkonstruktivistiska perspektiv problematisera själva essensen i en företeelse. I stället för att fråga hur en stat ser ut, ställer man frågan kring hur, när och varför staten ser ut som den gör. I en traditionell diskursanalys ses den systematiska språkanvändningen som en konstruktion för att förstå hur människor beskriver sin värld. Hur begrepp språkligt konstrueras innebär att frågan om begreppens sammanhang och kontext blir centrala (Bergström and Boréus 2005). Därigenom blir själva berättelsen; dess retorik och rationalitet den nodalpunkt kring vilken analysen kretsar.

I den version av diskursanalys vi använder oss av här analyserar vi inte explicita texter utan tar utgångspunkt i berättelsens fakticitet, de händelser som beskrivs i den, och utifrån dessa beskriver vi strukturella likheter. I detta hänseende finns viss likhet med strukturalismen (Lévi-Strauss 1995).

I ser vi sammanfattande analys av de tre fallstudierna. De olika nodalpunkterna är i mitten av figuren och ingår gemensamt i en mer omfattande sådan, som handlar om cogenerative learning. I övre delen har vi den uttalade diskursiva praktiken och i den undre har vi den icke uttalade. Relationen mellan de diskursiva praktikerna och nodalpunkten markeras genom en oval, som här betecknar det fenomen eller den aktör genom vilken den diskursiva praktiken förmedlas. Gemensam för de tre casen är de temporära organisationerna - Czarniawska (1997) talar om organisationer som komplexa och dynamiska nät av berättelser.

Idéer från filmproduktion

Man skapar här en berättelse som disciplinerar, som formar verkligheten, man skapar sitt språkspel (Wittgenstein 1953). Det intressanta är att detta språkspel är nytt för varje filmproduktion och att den bakomliggande berättelsen formar organisationen (Czarniawska 1993). I traditionell effektivitetsanda försöker man mera effektivt (kick-off, fadden, ledningsgrupp) kontrollera denna. Producenten (manusförvaltaren) "regisserar" produktionen, sätter ramarna personellt och ekonomiskt. Regissören - (manusöversättaren) regisserar skådespelare och är konstnärlig garant. Filmarbetarna är hantverkarna som verkställer/iscensätter. Producenten är ekonomiskt ansvarig och kan därmed utöva makt. Regissör tillsammans med producent har tolkningsföreträde - deras positioner och pengapåse medger detta. Teamets agerande förväntas följa denna berättelse och de förväntas bete sig i enlighet med den även utanför scenen. Därmed erkänner, anammar och accepterar man berättelsens immanenta *diskurs*. Den uttalade diskursiva praktiken utgörs av själva den filmiska berättelsen. Själva nodalpunkten utgörs av ett mer eller mindre kollaborativt skapande, i samklang med den filmiska berättelsen. Det kollaborativa är ett situerat lärande samtidigt som det är disciplinerande. Förutsättningar är viljan att "dela" diskursen - det kollaborativa i ett gemensamt berättelseskapande.

Den icke uttalade diskursiva praktiken utgörs av en rädsla att bli arbetslös, att hela tiden vara tvungen att visa den förväntade smidigheten och följsamheten. Den utökade styrningen genom inspelningsledaren gör det lättare att kontrollera teamets beteende och förhindrar också misstag i framtiden genom att anställa "fel" personal. Filmproduktion innefattar (av tradition) de flesta senmoderna drag vad gäller

arbetsliv - social kompetens, smidighet, flexibilitet, rörlighet, självförverkligande, självreglering, egen kompetensutveckling/nätverkande (konkurrensfördel).

Idéer från byggprojektet

Byggprojektet är en organisation tillskapad för ändamålet. Förvaltaren har tolkningsföreträde och beslutar till vilken skola medel ska fördelas. Skolledningen får anpassa sig till förvaltarens "manual" på hur skolpersonal och elever ska göras delaktiga - i annat fall - ingen renovering! Manualen om brukarmedverkan och delaktighet utgör den uttalade diskursiva praktiken. Förvaltaren "regisserar" föreställningen med hjälp av en konsult - arkitekten - som ska vara garant för att elever/skolpersonal lär för uthållighet. Skolledning tillsammans med arkitekt "verkställer" enligt förvaltarens intentioner. Eleverna ges någon slags "illusorisk" makt att förändra genom att föreslå åtgärder - när prioriteringsordningar diskuteras tillåts de inte närvara. Nodalpunkten här är brukarmedverkan (kollaboration) och som i filmproduktion är den villkorad. Förvaltaren sätter villkor för brukarens medverkan/delaktighet via skolledning/arkitekt. (I exemplet är detta extra prekärt då eleverna är underåriga). Men förvaltaren är inte här synlig på samma sätt som regissör och producent i en filmproduktion, han deltar och styr genom den icke uttalade diskursiva praktiken: Ekonomi, regelverk och politik.

Den goda intentionen - att samverka interprofessionellt lyckas inte - i god välvilja kan man se ett gott försök att göra icketraditionella insatser interprofessionellt men att man lever kvar i cementerade organisationer och traditioner. Man ser också här självreglering - eleverna anpassar sig till de vuxna, skolledningen till den "vuxna" förvaltaren, förvaltaren till en övergripande politisk diskurs - uthålligt samhälle (och krympande ekonomiska resurser). Spela med i spelet för att få tillgång till renovering. Lärandet är också här disciplinerande och självreglerande (trots att vi lyfter fram ideala exempel på hur det *borde* vara, men inte blev).

Man kan dock notera att det faktiskt var eleverna som satte gränserna, de definierade det handlingsrum inom vilket förvaltaren kunde fatta sitt rationella beslut. Eleverna hade trots allt ett inflytande, retoriken var inte helt tom. Till skillnad från filmproduktion var det inte total underkastelse, här fanns ett inflytande som satte gränser även om beslutsfattarna försökte påverka det.

Idéer från nätverksavsnittet

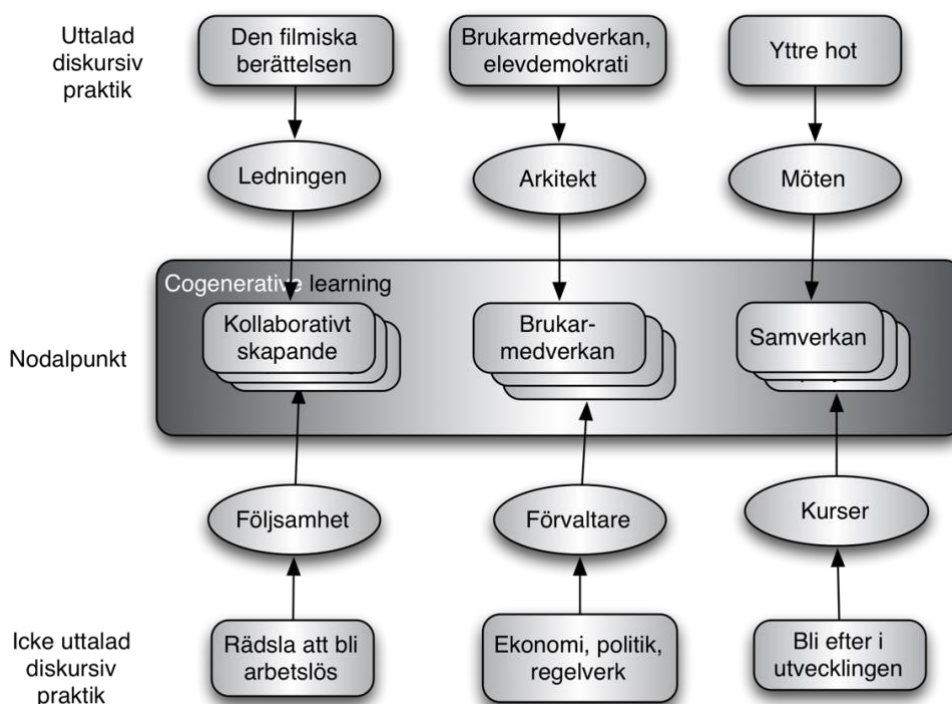
Nätverksavsnittet representerar också en löslig temporär organisation. "Yttre hot" är den uttalade diskursiva praktik som har skapat utrymme för att kommunicera över gränserna på ett nytt sätt. Precis som i byggprojektet finns här "fasta" organisationer i bakgrunden men som när de möts "gör" en ny organisation och skapar en ny berättelse (i ständig variation beroende av de fasta organisationernas tillfälliga behov och som legitimeras av konkurrensfördel och regional nytta). Nodalpunkten blir samverkan. Företagsledarna "förvaltar" och "regisserar" berättelsen gemensamt - de verkställer efter behov och gemensamma överläggningar. Den uttalade diskursiva praktiken förmedlas genom demokratiska möten där man samverkar för att skapa konkurrensfördelar. Man skapar tillit genom långvariga sociala relationer i en värld där man annars ständigt måste vara flexibel, rörlig. Samma fenomen finns i "Gnosjö-andan" (Berggren, Brulin et al. 1998), där solidariteten föds på kyrkbacken. Där är det ett mångårigt umgänge med en gemensam världsbild, den kristna, som bygger upp solidariteten och gör gruppen som helhet framgångsrik, i vårt fall är det en mångårig samvaro kring olika kurser och projekt.

Den icke uttalade diskursiva praktiken utgör i detta fallet en rädsla att bli efter i utvecklingen och därmed inte kunna möta de yttre hoten. Denna icke uttalade diskurs medieras genom de kurser och seminarier nätverket har tillsammans. De fungerar också som möten där man bygger upp förtroendet för varandra och skapar samverkan. Därtill liknar företagen de enskilda filmarbetarna i

att nätverkande, social kompetens, flexibilitet och smidighet är "krav" i denna typ av samvaro. Precis som i byggprojektet är det här intressant att förstå hur man bygger upp diskursen genom att hänvisa till en större "nyttig" berättelse - här gemensamma konkurrensfördelar och regional nytta.

I Figur 2 har vi försökt sammanfatta diskursanalysen så här långt i en övergripande bild. Enligt Elden and Levin (1991, s 127-128) beskrivs det goda arbetslivet som ett gemensamt lärande, "cogenerative learning" där olika aktörer blir "colearners", det vill säga partners i en utvecklingsprocess som syftar till lärande och utveckling av ett demokratiskt arbetsliv med en "god" organisation och betoning på självstyrning. "Cogenerative learning" är ett sätt att använda människors kunskapspotential och öka kvaliteten på det arbete som utförs och blir den bakgrund mot vilken människors samarbete tolkas. Vi har inspirerats av Elden & Levin men låter de olika aktörer som är verksamma i våra tre fall vara de som innehar olika teorier för de gemensamma projekt som ska åstadkommas. Vid arbete med "cogenerative learning" utgår man från de teorier och föreställningar om verksamheten som de ingående parterna bygger sitt arbete på. Varje part har givetvis en omfattande och välgrundad kunskap om sitt verksamhetsområde. Kunskapen kan dock vara mer eller mindre välartikulerad.

Idén bakom cogenerative dialogue är att genom att formulera den för andra parter så kan den bli tydligare och även reflekterad. Det ger samtidigt tillfälle att artikulera sin egen verksamhets syfte, mål, förutsättningar och de teorier man bygger på tydligare och därmed också utveckla sitt kunnande om sin egen verksamhet. Gemensamt blir man reflekterande praktiker genom att kommunicera sin verksamhet med andra (Schön, 1983). Ett övergripande syfte med detta arbetsätt är att upptäcka nya möjligheter, lära sig att lära av varandra och lära sig skapa nya möjligheter, det vill säga ett såväl lärande som demokratiskt arbetsliv (Elden & Levin 1991). Syftet med "cogenerative learning" kan också sägas vara att skapa en syntes, ett gemensamt förklarande "framework" (s 132) som kanske kan lösa de olika aktörernas problem och önsningar. För detta behövs en ärlig, problematiserad kommunikation mellan de olika parterna där man är beredda att granska sina egna bevekelsegrunder och de föreställningar som dessa vilar på. Elden & Levin (1991, s 134) hävdar att detta är en utmanande förändring som kräver en kommunikation som går utöver utbyte av information: "In this way, the dialogue becomes truly "cogenerative".



Figur 2 Sammanfattande analys av de tre fallstudierna **Retorik och rationalitet för interprofessionellt samarbete**

Vi har i de tre fallstudierna sett hur en gemensam uppfattning om hur det interprofessionella samarbetet har vuxit fram i olika typer av samarbetsprocesser. I olika grader styr och disciplinerar denna uppfattning handlandet. I filmfallet är det mycket medvetet: de aktörer som inte ställer upp på den uttalade diskursiva praktiken är helt enkelt inte med. I fallet med skolan formas den som retorisk konstruktion, som dock i den följande lärandeprocessen avgränsar handlingsutrymmet. I nätverksföretagens fall är diskursen inte klart artikulerad, den är bara manifesterad i forma av ett djupt förtroende för varandra, ungefär som den berömda Gnosjöandan (Berggren, Brulin et al. 1998).

Gemensamt för alla tre fallstudierna är nodalpunkten: behovet av samarbete. I filmproduktion är det ett nödvändigt behov och det har vuxit fram institutionaliserade former för hur det bör ske. Det styrs av en konkret filmisk berättelse och av tolkningsföreträdarnas val att hur iscensätta denna text till rörlig bild. Valen styr och formar aktörerna (Latour and Wennerholm 1998). Berättelsen skapas av ett antal nyckelpersoner och formar teamets synliga diskursiva praktik, den är explicit och mycket medveten. Dessutom är den genuint ny för varje produktion. Det finns ingen rutin att följa, det finns ingen manual utan allt görs från början, varje gång. Men demokratin och medinflytandet är villkorat och avhängigt produktionsledningens intentioner. Den filmiska berättelsen skapar en retorik och en rationalitet vilken teamet har att följa.

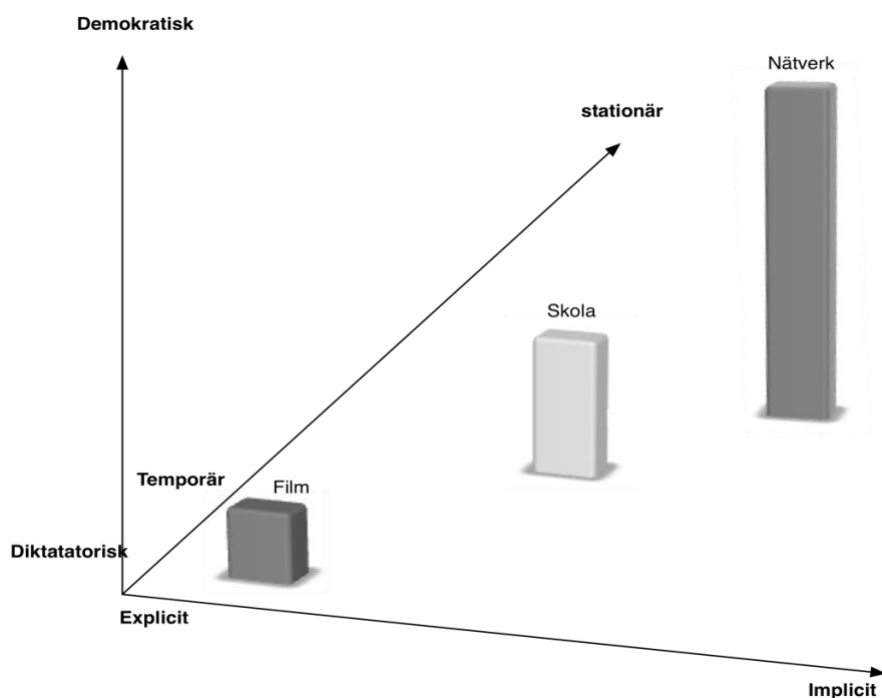
I fallet med byggnadsrenovering har man en vision om hur samarbetet i projektet ska gå till och det finns en manual att följa. Nyckelaktörerna sägs vara eleverna, men i själva verket är det de traditionella beslutsfattarna som bestämmer. Elevernas bidrag är att de sätter upp ramar inom vilka beslutsfattarna har att hålla sig. Man har format en gemensam retorik, som kan ses som en uttalad diskursiv praktik, men utan de implikationer för tolkningar och beteenden som en sådan har. Det blir en retorikens och riternas praktik. Men den ger ändå utrymme för ett visst inflytande.

Organisationerna i de två tidigare fallen har varit tillfälliga men i nätverkscaset är det en långvarig, men löst sammanhållen organisation. Här finns ingen uttalad nyckelaktör, inte heller någon klart artikulerad vision men efterhand som man träffas växer det fram en gemenskap och ett förtroende. Det formas en immanent och implicit berättelse, som visar sig i aktörernas beteende och framförallt förtroende för varandra. Men den inte är formaliserad och artikulerad på samma sätt som de andra. Däremot gäller det här full demokrati.

Vi ser i dessa fallstudier tre dimensioner på samarbetet, här formulerade som dichotyma par:

1. Demokratisk – Auktoritär rationalitet
2. Temporär – Stationär organisation
3. Explicit – Implicit retorik

Dessa tre kan kombineras i ett diagram, i själva verket i en tredimensionell 12-fältstabell (figur 4). På x-axeln har vi paret explicit-implicit retorik, där den tydliga ligger i origo. På y-axeln har vi temporär-stationär organisation där den temporära finns i origo. Slutligen på z-axeln har vi auktoritär-demokratisk rationalitet, där den auktoritära finns i origo. Filmproduktion ligger nära origo med en tydlig auktoritär och temporär organisation. I denna är retoriken mycket tydlig. I skolrenoveringen har man fortfarande en temporär organisation, men retoriken är här inte fullt så tydlig. Den manifesteras mest på ett rituellt plan. Men demokratin är högre. Slutligen för nätverksorganisationerna är det en stationär organisation med en otydlig retorik och med hög demokrati. De slutsatser man kan frestas att dra är att en tydlig retorik ger låg demokrati eftersom denna tar överhanden (Latour and Wennerholm 1998) och bemäktigar sig individen. Likaså kan man förmoda att en otydlig retorik i en stationär organisation ger hög demokrati eftersom den, av samma orsak som tidigare, inte är synlig och därmed inte dominerande. Det som är intressant är skolrenoveringen, där man även hade en temporär organisation men med en otydligare världsbild. Det indikerar att det är retorikens tydlighet som är avgörande för om organisationen är demokratisk eller inte. Detta är en intressant fråga, som kan behandlas i kommande publikationer.



Figur 1. De tre fallstudierna inplacerade i ett diagram

Våra fall påvisar utmaningar att balansera följsamt i detta "rum" av vägval för interprofessionellt samarbete. I våra tre fall ser vi en röd tråd, som fokuserar den bakomliggande retoriken och rationaliteten som olika strategier och sätt för att möta de ständigt skiftande villkoren. Vi identifierar följsamhet som den största utmaningen för interprofessionellt samarbete: i fall i) mot manus; fall ii) i mot förvaltare; och i fall iii) mot marknaden. Filmproduktion bygger in ledningsgrupp och arbetsdelar för att kontrollera kostnader/konstskapande inom ramen för mördande konkurrensvillkor. Förvaltaren ser till att hörsamma krav på brukarmedverkan och lägger ut små renoveringsprojekt på brukarentreprenad och kan därmed "hålla inne" på och kontrollera "normala" och mer kostsamma renoveringar. Företagare sluter sig samman för att söka trygghet och samverkan i en konkurrensutsatt och ständigt föränderlig värld – alla försök till att balansera mellan att försöka kontrollera det okontrollerbara.

Referenser

- Bauman, Zygmunt (1994). Döden och odödligheten i det moderna samhället. Göteborg: Daidalos.
- Bauman, Zygmunt (1999). Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen. Göteborg: Daidalos.
- Ball, Stephen. J. (2003). The teacher's soul and terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 2003, VOL. 18, NO. 2, 215-228.
- Bauman, Zygmunt (1994). Döden och odödligheten i det moderna samhället. Göteborg: Daidalos.
- Bauman, Zygmunt (1999). Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen. Göteborg: Daidalos.
- Beck, Ulrich (2000). Risksamhället. På väg mot en annan modernitet. Göteborg: Daidalos.
- Castells, M. (1996). *The Information Age. Economy, Society and Culture, Volume I: The Rise of the Network Society*. Oxford.

- Castells, M. (1997). *The Information Age. Economy, Society and Culture, Volume II: The Power of Identity*. Oxford.
- Castells, M. (1998). *The Information Age. Economy, Society and Culture, Volume III: End of Millennium*. Oxford.
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. London, John Wiley & sons.
- Czarniawska, B. (1993). *The narrative approach to organisation studies*. Lund.
- Czarniawska, Barbara (1977). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- du Gay, Paul (1996). *Consumption and identity at work*. London: Sage Publications.
- du Gay, Paul. & Pryke, Michael (2002) (Red.). *Cultural economy*. London: Sage Publications.
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons Ltd: West Sussex.
- Freytag, P., V., & Ritter T., (2005). Dynamics of relationships and networks—creation, maintenance and destruction as managerial challenges. *Industrial Marketing Management, Volume 34, Issue 7, October 2005, Pages 644-647*
- Goffman, Erving (1974). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Granath, Thomas (2003). *Manus & dramaturgi för film*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Granovetter, M., S., (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology, Volume 78 Number 6 (May 1973): 1360*
- Gustavsson, Bernt (2004) (red.) *Kunskap i det praktiska*. Lund: Studentlitteratur.
- Herrman, Margaretha (2008). *Filmarbetare – yrkesval och lärande i arbetslivet*. Trollhättan: Högskola Väst, forskningsrapport 2008: 02.
- Herrman, Margaretha & Kullgren, Carina (2010). *Pitchen – att sälja idéer och skapa yrkespositioner inom filmbranschen. I: Flisbäck, Marita & Lund, Anna: Konstnärligt arbete: identitet och livsstil*. Växjö: Tidskrift för arbetsliv i omvandling.
- Herrman, Margaretha (2009). *Tystnad! Tagning! Filmarbetare om teamarbete och delaktighet i filmiskt konstnärligt skapande. I Sunnemark, Fredrik (2009). (red). Film mellan industri och estetik. Kulturvetenskapliga perspektiv på film och filmproduktion*. Trollhättan: Högskolan Väst, forskningsrapport 2009:02.
- Herrman M. & Nilsson L. 2009: "Det är upp till er hur det ska bli ..." Att följa en renoveringsprocess. Forskningsrapport Högskolan Väst 50 s.
- Håkansson, H., & Ford, D., (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research, Volume 55, Issue 2, February 2002, Pages 133-139*
- Idvall, M. & Schoug, F. red. (2003). *Kunskapssamhällets marknad*. Lund: Studentlitteratur.
- Kindem, Gorem & Musburger, Robert. B. (2005). *Introduction to media production. The path to digital media production*. Burlington/Oxford: Focal Press (Third edition).
- Latour, B. and E. Wennerholm (1998). *Artefaktens återkomst : ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Stockholm, Nerenius & Santéus.

- Lave, Jean. & Wenger, Etienne (2005[1991]). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge. Cambridge UP.
- Lundh Snis, U, Pareto, L & Svensson, L (2007). Competence Management Systems in Networking Organisations: Designing for Empowerment? In proceedings of the information systems research seminar in Scandinavia (IRIS 30), Tampere, Finland.
- Lundin, J., Pareto, J., Lundh-Snis, U., Svensson, L.(2008) The Ecology of a Network Organizations, Uddevalla symposium, Kyoto, Jp
- McKenzie, Jon (2001). *Perform or Else. From Discipline to Performance*. London & New York: Routledge.
- McRobbie, Angela (2002). *From Holloway to Hollywood: happiness at work in the new cultural economy*. I: du Gay, Paul. & Pryke, Michael (Red.). *Cultural economy*. London: SAGE Publications.
- Mörck, Magnus & Tullberg, Maria (2004). *Catwalk för direktörer. Bolagsstämman – en performativ performance av maskuliniteter*. Göteborg: Handelshögskolan, CFK-rapport 2004: 02a.
- Nilsson, Lena & Prytz, Joan (2008). *Att kunna eller veta sin plats. En pedagogisk planeringsprocess för elever, skolpersonal och förvaltare*. Forskningsrapport 2008:04. Trollhättan: Högskolan Väst
- Orr, Julian, E. (1996). *Talking about Machines, An Ethnography of a Modern Job*. Ithaka and London: Cornell University press.
- Petersson, Magdalena (2003). *Identitetsföreställningar. Performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday*. Göteborg: Mara.
- Rose, Nicholas (1996). *Inventing ourselves. Psychology, power and personhood*. Cambridge: University Press.
- Rum för lärande (2005). Göteborg: Göteborgs Stad, Sveriges kommuner och landsting, Målarmästarna.
- Sennet, Richard (1999). *När karaktären krackelerar. Personliga konsekvenser av att arbeta I den nya kapitalismen*. Stockholm: Atlas.
- Sennet, Richard (2007). *Den nya kapitalismens kultur*. Stockholm: Atlas.
- Seeger, Linda & Whetmore, Edward. J. (2004). *From script to screen. The collaborative art of filmmaking*. Hollywood: Lone Eagle Publishing Company.
- Soila-Wadman, Marja (2003). *Kapitulationens estetik. Organisering och ledarskap i filmproduktion*. Stockholm: Arvinius Förlag.
- Sunnemark, Fredrik (2009). (red). *Film mellan industri och estetik. Kulturvetenskapliga perspektiv på film och filmproduktion*. Trollhättan: Högskolan Väst, forskningsrapport 2009:02.
- Sjöman, Lena (2004). *Kunskap i hantverk*. I Gustavsson, Bernt (2004) (red.) *Kunskap i det praktiska*. Lund: Studentlitteratur.
- Svanberg, P., Pareto, L and Lundh Snis, U (2009), "Incentives for Participation in Organised Business Networks", Submitted to IRIS 32, Information systems research seminar in Scandinavia (IRIS 32), Molde, Norway.
- Svenning, Stephan (2004). *Beprövad erfarenhet - exemplet Friluftsliv*. I Gustavsson, Bernt (2004) (red.) *Kunskap i det praktiska*. Lund: Studentlitteratur.
- Thrift, Nigel (2002). *Performing cultures in the new economy*. I du Gay, Paul & Pryke, Michael. *Cultural Economy*. London: SAGE Publications.

Turner, Graeme. (2004). *Understanding celebrity*. London: SAGE Publications.

Thornton, Caldwell, John (2008). *Production culture. Industrial reflexivity and critical practice in film and television*. Durham and London: Duke University Press

Turner, G. (2006). *Film as social practice*. London: Routledge.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Oxford,, B. Blackwell.