

*mixa för att*  
**MAXXA**

En etnografisk studie av  
kompetensblandning

---

Juni 2009

En uppdragsrapport av Trendethnography AB  
för DIK och Sveriges Ingenjörer

## Förord

Kreativitet behövs överallt i arbetslivet. Den driver utvecklingen av tjänster och produkter, organisation och metodik. Att skapa goda förutsättningar för kreativitet är därför centralt när företag och organisationer vill utvecklas och växa. Nya idéer skapas när olika perspektiv möts. Tillsammans ville därför vi, DIK och Sveriges Ingenjörer, undersöka vad som händer i arbetsgrupper där man blandar humanister och ingenjörer, två grupper med olika referensramar.

Humanisten och ingenjören betraktas ofta som varandras motpoler, vars kompetenser fungerar bäst i olika roller på olika arbetsplatser. En uppfattning som lever kvar trots att arbetsmarknaden och arbetslivet är i förändring. Men vad händer om man istället blandar kompetenserna och låter olikheterna vara en tillgång i utvecklingsarbetet? Kan humanistens och ingenjörrens skilda infallsvinklar vara det som sätter igång kreativiteten?

På vårt uppdrag har Trendethnography AB undersökt fyra arbetsplatser som mixar medarbetare med olika utbildningar. Det uttalade syftet har varit att förstå hur kompetensblandning fungerar i framgångsrika företag. Kan kompetensblandning vara ett nytt inslag i verktygslådan för företag som bygger sin tillväxt på innovation?

Kompetensblandning skapar möjligheter att luckra upp traditionella yrkesroller. På så sätt vidgas efterfrågan på både ingenjörens och humanistens kompetens och nya karriärmöjligheter kan uppstå. En utveckling som gagnar både individ och företag.

## Innehåll.

<b>Förord.</b>	<b>2</b>
<b>Rapportsammanfattning.</b>	<b>4</b>
<b>Introduktion och läsanvisning.</b>	<b>6</b>
<b>Kompetensblandning och kreativitet.</b>	<b>7</b>
Vadå kompetensblandning?	7
Utblickar och inblickar.	8
Kompetensblandningens paradox.	10
Vilken sorts blandning?	11
Kreativitet är jämlik – men inte individuell.	11
Överblick ger kreativitet.	12
Kreativitetstyper och blandningsdilemmat.	12
<b>Verkligheten.</b>	<b>14</b>
Studenterna berättar.	15
Konsulterna och beställarna berättar.	16
Fyra föregångare.	18
Designbyrån.	19
Konsertarrangören.	20
Webbyrån.	22
Telekomföretaget.	23
<b>10 aspekter på att mixa.</b>	<b>26</b>
Första aspekten: Blandningen är aktiv och medveten.	26
Andra aspekten: Blandning är mer än en annorlunda individ i en homogen grupp.	28
Tredje aspekten: Blandning gagnas av ett högre syfte.	28
Fjärde aspekten: Blandning behöver en berättelse.	29
Femte aspekten: Blandning kräver kollektiv individ.	30
Sjätte aspekten: Blandning sker utifrån verksamhetens definierade mål.	32
Sjunde aspekten: Blandning kräver anpassad tidsplanering.	32
Åttonde aspekten: Blandade kommunikationssätt stödjer kompetensblandningens process.	34
Nionde aspekten: Blandning underlättas i varierade och anpassade miljöer.	35
Tionde aspekten: Blandning gynnas av struktur och metodik.	36
<b>Mixarens vardagsverklighet.</b>	<b>39</b>
Ledarskapet heter prioritering.	39
Det viktiga samspelet mellan gruppen och individen.	40
Förklara varför.	40
Att vara samtidens idealjobb.	40
Kompetensblandningens riskfaktorer och friskfaktorer.	41
Olika blandartyper.	41
Sekventiell blandning.	42
Tematisk blandning.	42
Individuell blandning.	43
<b>Framåt – börja blanda bums.</b>	<b>44</b>
Checklista för blandare.	44
Slutord.	45
<b>Referenser.</b>	<b>46</b>
Tryckta källor.	46
Webbsidor.	46
Övrigt.	46
<b>Appendix 1 Om Trendethnography AB.</b>	<b>47</b>

# Rapportsammanfattning.

Under 2008-2009 har de två fackförbunden DIK och Sveriges Ingenjörer tillsammans med Trendethnography AB arbetat med att förstå lyckad kompetensblandning. Syftet var att:

- Hitta nycklarna till lyckad kompetensblandning
- Kartlägga strategier och ledarskap
- Identifiera förutsättningar och organisationsstruktur
- Ta reda på om det fungerar och hur det fungerar
- Förstå kompetensblandningens betydelse för kreativitet

Projektet genomfördes enligt fyra moduler som visas nedan. De resultat, hypoteser och frågor som de tre första modulerna genererade kom att användas som underlag och utgångspunkt i den fjärde modulen, då fyra existerande exempel på kompetensblandade arbetsplatser studerades med hjälp av etnografisk metod.

## Projektdesign.



En viktig arbetshypotes var att kompetensblandning ökar kreativiteten på arbetsplatsen vilket i sin tur bidrar till företagets tillväxt. Därför var kopplingen mellan blandning och kreativitet viktig att kartlägga. Attityder gentemot kompetensblandning och kreativitet har visat sig variera och ofta vara motsägelsefulla. Kreativitet är hårdvaluta i kunskapssamhället, **fler och fler talar om kompetensblandning, men få gör verklighet av idéerna**. Hur företag resonerar och agerar när de rekryterar spelar en avgörande roll för kompetensblandningens framtid och svenska företag verkar inte våga ta steget. Paradoxen är att kompetensblandning används som ett argument både för och emot tillväxt. Stora företag hävdar att det tar för mycket tid i anspråk. De små företagen säger å sin sida att de måste blanda för att kunna leverera smarta och bra produkter.

Innan exempelstudierna på arbetsplatser tog vid genomfördes en rad kortare fältstudier. Den första gjordes med studenter inom akademin för att diskutera yrkesroller. Studien visade **tydliga skillnader mellan studenter** i historia och studenter på civilingenjörsprogrammet. Humanisterna uttryckte en negativ framtidstro medan ingenjörernas var positiv. Humanisterna var problematiserande och argumenterande medan ingenjörerna snabbt gick mot facit. Skillnaderna i självbild och erfarenhet från universitetsstudierna kan bidra till en kompetenssegregerad arbetsmarknad. Slutligen gjordes även ett antal djupintervjuer med konsulter inom kompetensblandning, deras beställare samt HR-chefer som gjort resan från specialiserad till blandad arbetsplats. En **viktig erfarenhet som de bidrog med var betydelsen av att (om)definiera sin verksamhet för att formulera vad man egentligen gör**. Ett bygg- och fastighetsföretag insåg att de var ett företag som utvecklade projekt. I och med den insikten förändrades deras rekrytering och man breddade kompetensen.

Fyra arbetsplatser som blandar valdes ut och studerades för att hitta exempel på vägar till lyckad kompetensblandning. Arbetsplatserna var:

- En Designbyrå
- En Konsertarrangör
- En Webbyrå
- Ett Telekomföretag

De etnografiska studierna bestod till stor del av deltagande observation, vilket innebär att en etnograf deltar i det vardagliga livet på en arbetsplats och tar del av både uttalad och outtalad information, samtalar informellt med människor och analyserar vanor, rutiner och normer på arbetsplatsen. En annan del av studierna bestod av djupintervjuer där människor själva får möjlighet att reflektera över sin arbetsituation.

Med hjälp av etnografin identifierades 10 aspekter i organisationens verklighet; förutsättningarna som kännetecknar dem som kompetensblandar framgångsrikt. Vissa av aspekterna samspelar medan andra kan användas oberoende av varandra. Här beskrivs de utan inbördes hierarki eller prioritetsordning.

**Första aspekten:** Blandningen är aktiv och medveten.

**Andra aspekten:** Blandning är mer än en annorlunda individ i en homogen grupp.

**Tredje aspekten:** Blandning gagnas av ett högre syfte.

**Fjärde aspekten:** Blandning behöver en berättelse.

**Femte aspekten:** Blandning kräver kollektiv individ.

**Sjätte aspekten:** Blandning sker utifrån verksamhetens definierade mål.

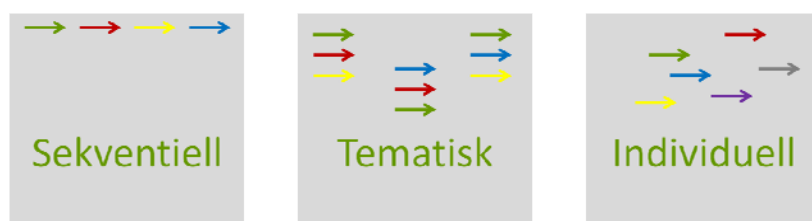
**Sjunde aspekten:** Blandning kräver anpassad tidsplanering.

**Åttonde aspekten:** Blandade kommunikationssätt stödjer kompetensblandningens process.

**Nionde aspekten:** Blandning underlättas i varierade och anpassade miljöer.

**Tionde aspekten:** Blandning gynnas av struktur och metodik.

Fältstudien identifierade samtidigt tre olika blandningstyper. Företagen använder olika tillvägagångssätt för att nå framgång med blandningen – alla utifrån de rådande förutsättningar de har att förhålla sig till.



Denna rapport visar att och hur blandning fungerar, med hjälp av exempel ur verkligheten. De arbetsplatser som här presenteras som föregångare visar att blandning kan användas som en konkret affärsstrategi för att skapa konkurrensfördelar genom att samtidigt gynna kreativitet och mångfald. Uppenbart är också att alla kan göra det, det krävs inte en viss typ av organisation eller en viss typ av ledning för att blanda framgångsrikt. Mixa för att få ut max av kompetensen i din organisation.

# Introduktion och läsanvisning.

Närmare två års arbete är till ända. Projektresultatet är en guide till hur arbetsplatser kan blanda människor, kompetenser, personligheter och bakgrunder för att nå hög kreativitet, god hälsa och ekonomiskt vinning som är långsiktigt hållbar. Frågan är aktuell och omtalad, men ännu förvånansvärt utforskad. Avsikten är inte att göra någon heltäckande bild av kompetensblandningens betydelse i omvärlden eller på en arbetsmarknad i förändring, utan att lyfta en viktig fråga genom att beskriva erfarenheter baserade på tillämpad etnografi. Totalt har projektet inneburit mer än 400 timmar i fält, 20 etnografiska djupintervjuer, 25 skriftliga intervjuer och 4 workshops med studenter om yrkesidentitet.

**Rapporten är uppdelad i fem delar.** Den första delen sätter in frågan om kompetensblandningen i sitt sammanhang; inom utbildningsväsendet och på arbetsmarknaden. Genom exempel på hur det talas och skrivs om kompetensblandning idag, beskrivs hur blandning kan kopplas till kreativitet och utveckling. Kapitlet ger bakgrunden till projektets hypotes; att kompetensblandade företag är kreativa och att kreativitet leder till ökad vinst.

I del två presenteras de etnografiska studier som ligger till grund för analys och resultat. Den inleds med vad man kan lära sig av projektets första tre faser; research, studentinsikter och intervjustudie av blandningskonsulter och deras beställare. Dessa resultat blev själva startpunkterna för exempelstudierna på arbetsplatser som den senare delen av rapporten ägnas åt. Med etnografins höga närvarokänsla och öga för detaljer presenteras och beskrivs sedan i tur och ordning fyra sinsemellan olika företag som blandar och kompetenssamverkar. Vi får lyssna till deras röster och följa med in på deras kontor för att få den känsla för deras arbetsvardag som behövs för att hänga med i den kommande resultatdiskussionen. Kapitlets jag-röst är etnografens.

I del tre redovisas de etnografiska resultaten utifrån **10 olika aspekter som vi har funnit i de blandande företagens vardagsverklighet.** Verkliga exempel och citat lyfts fram, jämförs och diskuteras utifrån ett blandningsperspektiv.

Efter dessa konkreta erfarenheter från verkligheten följer **del fyra där vi diskuterar hur dessa aspekter kan nyttjas** i andra verksamheters vardag. Dessutom diskuteras olika blandningstyper.

**Del fem, Framåt,** rymmer konkreta tips i form av en checklista.

Del 1.

## Kompetensblandning och kreativitet.

Utgångspunkten i det här projektet har hela tiden varit att kompetensblandning leder till ökad kreativitet, vilket i sin tur bidrar till ökad vinst i företaget. Därför hör blandning och kreativitet ihop. En arbetsplats som upplever att blandningen bidrar till den ekonomiska vinsten har lyckats med den svåra utmaningen att bli en framgångsrik blandare. En balanserad blandning och ett gott informationsflöde tycks vara grundstenar för att blanda framgångsrikt, gärna kombinerat med den organiska organisationens informella struktur - kännetecknad av uppluckrad hierarki, internt samförstånd och informella kontaktvägar. För att få dessa ting på plats krävs ett **tillämpat kreativitetsbegrepp och ett ifrågasättande av ett statiskt och vertikalt karriärbegrepp**. Karriär- och kompetensutveckling behöver inte alltid handla om att klättra i en hierarki, det kan lika gärna vara att hitta den plats i arbetslivet där man kommer mest till sin rätt.

### Vadå kompetensblandning?

De kan tyckas självklart att företag består av medarbetare med olika kompetenser som svarar mot organisationens olika behov, men blotta existensen av olika kompetenser behöver inte automatiskt innebära kompetensblandning så som vi definierar det. Kompetensblandning handlar om något mer; om medveten blandning av olika utbildnings- och yrkeserfarenheter där man aktivt välkomnar annorlunda, olika och oväntade inslag.

Utomlands är reklam- och designbyråer stolta över att vara blandade och marknadsför sin breda kompetens som ett sätt att möta kundernas varierade behov. Konsultbolag inom teknik, juridik och ekonomi använder den multidisciplinära formeln med framgång. Även stora, etablerade företag som *Intel*, *Xerox*, *Nokia* har sedan länge förstått värdet av att låta fler än ingenjörer arbeta med produktutveckling. I Sverige är stuprören ofta borta inom designbranschen och bland systemutvecklare och spelutvecklingsföretag som exempelvis *Tieto Enator*, *DFind* och *Digital Illusions*.

Många myndigheter som *Vägverket* och *Statens fastighetsverk* inkluderar många olika kompetenser bland de anställda, men de arbetar vanligen traditionellt med kompetensspecialiserade enheter utan större samverkan. En aktuell studie från Uppsala universitet visar att kompetenssamverkan förbättrar liv när apotekare jobbar i team med sjukvårdspersonal för att förhindra att läkemedel slår ut varandra.<sup>1</sup> Sjukvården är överlag duktiga men inte fulländade blandare, eftersom de endast blandar mellan

---

<sup>1</sup> Bakgrunden är en studie av Ulrika Gillespie vid Uppsala universitet . Studien släpptes i maj 2009 och blev omskriven till exempel på [www.dn.se/nyheter/sverige/rad-fran-apotekare-gor-aldre-friskare-1.863666](http://www.dn.se/nyheter/sverige/rad-fran-apotekare-gor-aldre-friskare-1.863666) samt [www.webfinansier.com/nyheter/?id=144557&page=2](http://www.webfinansier.com/nyheter/?id=144557&page=2)

mycket närliggande kompetensområden. Andra sätt som Sverige drar nytta av blandning på är i olika referensgrupper, styrelser och rundabordssamtal.<sup>2</sup> Går vi till akademien lever fakulteternas särskiljande kvar men vi ser också tendenser att institutioner slår sig samman.

## Utblickar och inblickar.

En civilekonom- eller civilingenjörsexamen har länge ansetts som karriärstart för det privata näringslivet och det är på den privata arenan som den här studien har tagit form. Kvalitativa studier har visat att utbildningsvalets drivkrafter är olika. Man söker till ekonomiutbildning för att skaffa sig en bred men relativt ofokuserad kunskapsbas medan man börjar på civilingenjörsprogram för att fördjupa sig inom ett ofta redan genuint intresse.<sup>3</sup> Då både teknisk och ekonomisk utbildning uppfattas som språngbrädor till en näringslivskarriär är det intressant att bakgrundsmotiven till utbildningarna skiljer sig åt.<sup>4</sup>

### **YOU LUST AFTER GOLD LIKE A LEPRECHAUN Blitz, DIRECT, DATA & PROMOTION**

**Cossette/Blitz is growing. Blitz, one of Canada's top direct data & promotions agencies is seeking hot creative talent. If you want awards, we want you. Killer ideas, conceptual thinking, appreciation for design and multimedia expertise are a must.**

#### **We're looking for:**

- 1 ACD, promotions**
- 1 intermediate writer, promotions**
- 1 junior art director, promotions**
- 1 intermediate AD, promotions**
- 2 intermediate AD, direct/mass**
- 1 intermediate copywriter, direct/mass**
- 2 junior art director, direct/mass/retail**
- 1 junior copywriter, direct/mass/retail**

Att välja utifrån specialintresse eller bredd torde inte bara leda till olika sorters kompetens utan också till olika uppfattningar om vad som är en intressant arbetsuppgift. Mot den disparata bakgrunden kan man fråga: varför anses just dessa utbildningar lämpade som rekryteringsbas för framtida ledarpositioner? Finns det andra utbildningar som lika väl skulle kunna motsvara de krav som ställs?

<sup>2</sup> Till exempel *Barnombudsmannen* använder blandade rundabordssamtal för att hitta nya lösningar. Samtal med Ulla Tillgren, pressekreterare, Barnombudsmannen.

<sup>3</sup> Ylva Elvin-Nowak och Heléne Thomsson. SNS Förlag 2004. Att ha kul och visa vad man går för.

<sup>4</sup> De flesta stora traineeprogram inom näringslivet i Sverige söker både ekonomer och ingenjörer men sällan andra utbildningar.

I USA anställer man allt fler MFA, Master of Fine Arts, till nackdel för MBA, Master of Business Administration. I Sverige finns ibland föreställningen att humanister med ämneexamen inte kan vara verksamma i näringslivet<sup>5</sup>, men många av dem gömmer sig i företagen bakom titeln strateg. Vi har suddat ut många skarpa gränser i arbetslivet men den gällande kompetensstrukturen hos personalen är ännu vattendelande. I USA har man kommit längre med den bredare multidisciplinära rekryteringen. Där kan en platsannons se ut så här<sup>6</sup>:

XX Inc., a leading international management consulting firm, is currently recruiting a Junior Research Analyst. This individual will support consultants by collecting, summarizing, analyzing, and synthesizing information that helps solve specific business problems. The analyst will also assist with practice research and clientele development research activities and is an investigative nature. The ideal candidate will possess the following desired skills:

Strong problem-solving, analytical, and quantitative skills,  
 Good written and verbal communication skills  
 Understanding of general business concepts and terminology (experience with lean manufacturing and related topics especially relevant)  
 Professional attitude and service orientation  
 Strong IT skills, including high levels of proficiency with Excel, Word, PowerPoint  
 Strong multi-tasking abilities  
 An undergraduate degree from a respected institution and record of strong academic achievement

Det finns många annonser av denna typ. **Att den sökande har en universitetsexamen förutsätts men inte vilken inriktning den ska ha.** Har arbetsgivaren utbildningsönskemål gäller dessa snarare ett bra universitet med gott akademiskt rykte eller en intressant tillämpningsspecialisering snarare än specifikt ämnesval.<sup>7</sup> Att vara en skicklig problemlösare med god analytisk förmåga föregår andra kriterier. Görs samma sökning som den ovan på den svenska motsvarigheten till rekryteringssajten får man inte samma resultat.<sup>8</sup> Här är det ekonomi, teknik och IT som gäller, möjligen PR och marknadsföringskunskaper. Den stora skillnaden är att där internationella annonser

<sup>5</sup> T.ex. undersökningsföretaget som sägs vara ledande på Employer branding, Universum. PRESSMEDDELANDE. Oktober 08, 2008. Universums KarriärBarometer 2008 har släppts. IKEA, Google och H&M är Sveriges hetaste arbetsgivare bland unga akademiker i karriären. Nu har resultaten från Universums årliga undersökning KarriärBarometern sammanställts. Undersökningen visar vad dagens unga akademiker i karriären har för preferenser och syn på arbete, karriär och framtid. Över 13 000 s.k Young Professionals\* i huvudkategorierna Ekonomi, Teknik och Data/IT har svarat på årets KarriärBarometer. \*Definition Young Professionals: Akademiker som är upp till 40 år gamla och har 1 till 8 års arbetslivserfarenhet efter avslutade akademiska studier. Trendethnography som uppfyller kraven i definitionen försökte medverka, men då man angav humanistisk utbildningsbakgrund tackades man och skickades ut ur enkäten.

<sup>6</sup> Annonser hittades på [www.monstersjob.com](http://www.monstersjob.com) oktober 2007.

<sup>7</sup> Till exempel: You have an excellent university degree, with a technical or business specialization. [www.monstersjob.com](http://www.monstersjob.com) 090406.

<sup>8</sup> Svenska Monster med sökorden konsult, strateg och utvecklare. [www.monster.se](http://www.monster.se) 090406

fokuserar framåt, på potentialen, på arbetsuppgiften och vad som ska göras fokuserar den svenska huvudsakligen på erfarenhet, nuläge och personlighet. Exemplet i bilden kommer från Kanada.

## Kompetensblandningens paradox.

Är blandning i Sverige egentligen en debatt om en icke-fråga? Våren 2007 genomfördes mässan Future Workforce<sup>9</sup> om just interdisciplinäritet. Debattens vågor gick höga. **Alla pratade kompetensblandning: Det är så himla bra. Men ingen gör det!** Ingen kände heller till någon som kompetensblandade.

Paradoxen som framträdde var att stora företag hävdade att kompetensblandning tar för mycket tid i anspråk. De små företagen sa att de var tvungna att blanda för att kunna leverera smarta och bra produkter. **Kompetensblandning användes som ett argument både för och emot lönsamhet.**

När detta projekt inleddes 2007 verkade uppgiften enkel – visa hur företag som blandar framgångsrikt gör det. Det skulle vara en mix för att maxa vinst, inte en blandning för att vara schysst. Mångfaldsrekrytering måste anpassas till behov och önskemål på varje enskild arbetsplats för att fördelarna ska märkas. ”I de fall mångfaldsplanerna uteslutande tolkas som rättviseprojekt kommer de organisationsstrategiska fördelarna aldrig att upptäckas.”<sup>10</sup> I Sverige pratade man om kompetens respektive mångfald. Det visade sig att nyckelordet var ”respektive”. Kännetecknande för mångfaldsdiskussionen i Sverige idag är att den fokuserar på att kategorisera människor i grupper, som till exempel invandrare, kvinnor och högutbildade, vilket påverkar hur begreppet används och förstås. Syftet med mångfaldsrekrytering är att ta vara på individuella olikheter – inte att uppmärksamma olika kategorier.<sup>11</sup> Att hitta kompetensblandarna blev svårt. Många pratade, få gjorde det, i alla fall om man sökte privata aktörer som genererade vinst utan att de var företag som dominerades av en typ av utbildningsbakgrund. Om man blandade gällde det allt utom kompetens: kön, ålder och etnisk bakgrund.

I Sverige är aktörer som blandar framgångsrikt i det privata näringslivet få och svårfunna. **Styrelsen är ofta sammansatt av olika kompetenser men där slutar blandningen.** De flesta företag arbetar fortfarande efter traditionella organisationsstrukturer med olika specialiserade enheter. Det finns fördomar att blandning tar tid och skapar frustration. Samtidigt finns också uppfattningen att blandade team är mer kreativa. **Är då den svenska modellen att prioritera hög effektivitet och mindre kreativitet?** För att fler ska kunna börja blanda, mixa för att maxa, levererar den här rapporten handfasta råd för att påbörja arbetet.

<sup>9</sup> Future Workplace är ett forum för debatt om hur, var och under vilka former vi alla vill arbeta i framtiden. Syftet med initiativet är att lyfta fram gränsöverskridande, inkluderande och innovativa idéer som behövs för att ge svenska och internationella arbetsplatser en skjuts in i framtiden. Future Workplace genomfördes våren 2007 på Konstfack i Stockholm.

<sup>10</sup> Etnologen Åke Daun i förordet till Falsafi, Leili 2004. På tal om mångfald. Natur och kultur.

<sup>11</sup> Falsafi, Leili 2004. På tal om mångfald. Natur och kultur.

## Vilken sorts blandning?

Det är inte lätt att hänga med i debatten kring blandning. Först måste skillnaden mellan multi- och interdisciplinär blandning redas ut. Tvärvetenskap, interdisciplinär forskning, innebär att själva forskningsprocessen integrerar element från flera olika discipliner för att lösa forskningsproblemet. Mångvetenskap och multidisciplinär forskning innebär att forskare från flera discipliner belyser ett problem från olika håll utan sträva mot en metodisk eller teoretisk integration.<sup>12</sup> Det här projektet behandlar interdisciplinäritet. På interdisciplinära arbetsplatser samarbetar man i processen för att nå ett slutgiltigt, integrerat resultat. Arbetar man multidisciplinärt söker man inte efter integration.

Istället söker man varierade underlag för att hitta fram till den bästa lösningen, ett tillvägagångssätt som få företag har råd att tillämpa konsekvent men ibland använder som en del av vägen mot lösningen.

## Kreativitet är jämlik – men inte individuell.

Kreativitet är **inte skapande utan handlar om nya idéer, tankar och angreppssätt**. Studier har kommit fram till att kreativa resultat måste vara både tillämpbara och meningsfulla – ett nytt tänkande räcker inte. Kreativitet består av lika delar galna idéer och hårt implementeringsarbete. Flit, noggrannhet och kritiskt tänkande sorteras definitivt in under kreativitet.<sup>13</sup> Som mental process kan kreativitet tillämpas i alla slags organisationer, i alla branscher. Den kan gagnas av rutiner och struktur men dessa får inte vara hämmande. Då kan de leda till stagnation. Tillämpad kreativitet syftar till att **maximera vinst och minska tidsåtgång**.

Kreativt arbete kan vara den sammanhållande kraften i morgondagens affärsstrategi. Den berör affärsnytta och resultat, omorganisering, kompetensblandning, rekrytering, mångfald, kompetensutveckling, kunskapsöverföring och hälsa. Anställda på företag som erbjuder en "kreativ arbetsmiljö" har färre sjukdagar.<sup>14</sup> Kreativitet har alltså ett mervärde utöver att vara rolig. Men hur blir den även saklig på ett sätt som fungerar bortom de klassiskt kreativa yrkena? Genom att avmystifiera kreativitet och arbeta med den metodiskt som en **organisationsstrategi och inte som en individuell förmåga**.

---

<sup>12</sup> Vetenskapsrådets tidning Forska 2004. nr 4.

<sup>13</sup> Dahlén, Micael i *Boxen* - kreativitet som skapar bättre affärer - träna dig till framgång. (2006).

<sup>14</sup> Salzer, Daniel. Kairos Future. 2008. *Generation ambition*.

## Överblick ger kreativitet.

I Kanada talar man om "integrative thinkers"<sup>15</sup> - personer som genom att samarbeta tar fram nya tankemodeller och arbetssätt som bygger på individuella idéer, där resultatet blir bättre än de enskilda delarna som varje individ lämnat. En sådan person är modellskapare och inte modellföljare.<sup>16</sup> Man kan anta att de inte passar i alltför stela organisationer där de ska anpassa sig utan blommar ut i organiska organisationer. Att bli en integrerad tänkare handlar om att hela tiden komma på nya alternativ, sådant som inte redan finns. Det är själva inställningen till problemlösningen som är utmärkande, men också förmågan att ha ett helhetsperspektiv även på detaljplanet.<sup>17</sup>

På arbetsplatsen innebär det att om **varje enskild medarbetare har överblick över sin ansvarsdel och dess betydelse för företagets** helhet ger det större förutsättningar för fritt tänkande och nya idéer. Om den anställda inte kan sätta sitt arbete i ett större sammanhang blir hon snart begränsad i sina möjligheter att tänka kreativt, eftersom hon inte vet vilka alternativ som finns och inte kan förutse hur en förändring påverkar andra delar av företaget. **Isolerade avdelningar, löpandeband-rutiner och brist på dialog begränsar kreativiteten** och öppenheten för olika kompetenser.

## Kreativitetstyper och blandningsdilemmat.

Innovation kan ses som ett kognitivt tillstånd av två kreativitetstyper: **den adaptiva och den innovativa**.<sup>18</sup> De flesta människor har bägge men en är mer framträdande. Framgångsrika innovativa organisationer präglas av en jämbördig fördelning av de två kreativitetstyperna.

**Den adaptiva kreativiteten anpassar sig till det rådande paradigmet** och ser problemet inbäddat i en organisation och ett sammanhang. Man förbättrar genom nya lösningar inom rådande regler, normer och praktiker snarare än att skapa nytt. Det är operativt smidigt och effektivt och leder till finjustering och förbättring. **Den innovativa kreativiteten är den som klichéartat kallas för att tänka utanför lådan.** Man tar loss problemet ur kontexten och löser det på ett helt nytt sätt, utanför sammanhanget. Denna kreativitet går utanför invanda tankegångar och praktiker och är nytänkande till sin karaktär. Så länge en organisation opererar på en förutsägbar marknad, i en förutsägbar tid kostar denna kreativitet ofta mer än vad den smakar.

När dessa kreativiteter blandas uppstår ett dilemma. De innovativa upplever att det är svårt att kommunicera med de adaptiva. De senare uppfattas nedlåtande som konventionella, konsensusorienterade tänkare som inte kan höja blicken. De adaptiva

<sup>15</sup> Roger Martin vid Rotman School of management, universitetet i Toronto. Jfr Gustafsson, Bengt Åke 2002. Kreativa miljöer. Silicon Valley. Växjö universitet. Skriver om den klassiskt kreativa miljön i i Silicon Valley under it-boomen. Kreativiteten där bestod av rörlighet, anställda som rörde sig mellan olika företag och arbetsuppgifter, mingel och öppenhet i utbyte av idéer, snabbt tempo och om att våga satsa – personligt och ekonomiskt. Målet med kreativiteten handlade i högsta grad om att nå innovationskraft och vinst.<sup>15</sup>

<sup>16</sup> "This means that Integrative Thinkers are model creators not model takers. Because of this, they are disproportionately able to come up with breakthrough ways of doing things. They emerge as the admired and revered innovators." Roger Martin vid Rotman School of management, universitetet i Toronto..

<sup>17</sup> Intervju med Roger Martin <http://www.dcontinuum.com/content/design/28/> 2008-12-03

<sup>18</sup> Michel Kirton 1994. *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*. London: Routledge.

ser istället de innovativa som opålitliga, yviga, okänsliga, odisciplinerade, orealistiska och inte kostnadseffektiva och resurssnåla som de själva. De **adaptiva tänkarna är viktiga i organisationen eftersom de löser existerade och närvarande problem. De innovativa identifierar och löser de kommande.** Den adaptiva kreativiteten är ordnande, gränsflyttande och inventerande. Den innovativa kreativiteten ser reglerna som problemet och är gränssprängande till sin natur. Kreativitetstyperna härrör inte från något utbildningsparadigm. Man kan alltså inte identifiera en persons kreativa kompetens utifrån formell utbildning. Blandade arbetsplatser behöver personer med olika sorts kreativ förmåga, men måste överbrygga konflikten mellan dem för att skapa smarta och vinnande team.<sup>19</sup>

Men måste man blanda för att uppnå den högsta kreativiteten? Ett sätt att blanda är ju att vara extremt specialiserad och jobba i nätverk med andra specialiserade individer eller företag av annan kompetens. Den brittiske ledarskapsgurun Paul Bridle hävdar att *Teamwork is dead*, dagens företag bör ta in underleverantörer och samarbetspartners istället för att göra allt själva<sup>20</sup>. **Fungerande kompetensblandning måste däremot definieras som något annat värde än bara fler kompetenser, ett värde där ett plus ett faktiskt blir tre** – utan ökad tidsåtgång eller minskad kreativitet.

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Meetings International Vol 31 2009.

Del 2.

## Verkligheten.

Den här delen har en bitvis tydlig jag-röst. Berättaren är etnografen som är våra ögon och våra öron. Del 2 rymmer först en processbeskrivning. Därefter presenteras resultat från research och bakgrundsfält, som bestod av workshops med studenter och intervjuer med blandningskonsulter och deras beställare. Slutsatserna från bakgrundsfälten bildade utgångspunkt för de etnografiska fältstudierna på de fyra utvalda exempelarbetsplatserna.<sup>21</sup> Sist följer en presentation av den etnografiska fältstudien. Företagen beskrivs vart och ett innan vi i nästkommande del går in på vilka aspekter på kompetensblandning som framträtt under studierna av de fyra företagen.

Vissa frågor är så pass komplexa och nya att de kräver ett mångfacetterat angreppssätt, lång tid och mycket engagemang. Det här projektet är ett sådant. Det tog två engagerade aktörer, två och ett halvt år av organiskt researcharbete och fyra metodmoduler.

### Projektdesign.



Research samt omvärlds- och trendanalys användes idégenererande och skapade många frågor kring yrkesidentiteter och stereotyper. Därför gjordes kortare fältstudier med studenter samt workshops på akademiska institutioner kring yrkesroller. Efter dessa skiftade projektet fokus från att gälla enbart humanister och ingenjörer till att se på frågan om kompetensblandning ur ett större perspektiv. Innan exempelstudierna på arbetsplatser startade gjorde hypotesgenererande studier, så kallade bakgrundsfält. Konsulter inom kompetensblandning, deras beställare samt HR-chefer som gjort resan från specialiserad till blandad arbetsplats djupintervjuades.

<sup>21</sup> Modul 1-3 i figuren som visar projektdesignen.

## Studenterna berättar.

Yrkesidentiteten kan ses som en del av människans sociala identitet. Den är konstant föränderlig eftersom samhällets utveckling ställer nya krav på kunskaper och därmed på yrkesroller och professioner. Idag är det vanligt att referera till humanister och ingenjörer som motpoler till varandra, bäst fungerande i *olika* roller på *olika arbetsplatser*. Medan den första beskrivs som tekniskt kompetent, skildras den andra som någon som sätter människovärdet i centrum. Humanisten står för det kritiska och ingenjören för det logiska tänkandet. När skapas då yrkesidentiteten? I delprojektet *Morgondagens blandare* belystes problematiken genom fyra workshopar med studenter<sup>22</sup> samt sex minietnografier med samtalsintervjuer<sup>23</sup>.

Ingenjörernas dagar på universitetet är längre än humanisternas och de har mer schemalagd undervisning. Kanske har de därför en bättre sammanhållning och klassgemenskap. Deras utbildning är uniform, alla gör samma sak på samma gång och ofta likadant som förra året. Man löser uppgifter tillsammans och hjälper varandra. På de humanistiska kurserna är det problemformulering i fokus och studenterna gör sinsemellan olika saker inom ramen för kursen. De flesta arbetar ensamma och klassgemenskapen är sämre. Utbytet med kurskamraterna verkar mindre än utbytet med lärare och institutionspersonal. Humanisterna tillbringar mesta delen av sin tid utanför institutionen.<sup>24</sup>

I workshopen fick studenterna diskutera och reflektera kring yrkesroller och framtider.<sup>25</sup> Grupperna tycktes inskolade in i olika studietraditioner och tog sig an workshopen på olika sätt. Medan humanisterna argumenterade och ifrågasatte sökte ingenjörerna konsensus i gruppen och formulerade "bra" svar. Ingenjörerna tog sig an övningen med entusiasm och blev snabbt klara. Det var få diskussioner och gruppen fick snabbt en ledare som de andra följde. De var positiva och kontaktsökande, hade god social kompetens och en välkomnande inställning. Humanisterna var skeptiska i starten och tog god tid på sig. Gruppmedlemmarna var jämbördiga, tolkningarna friare men man hade mindre insikt om vad olika yrken innebär och hade svårt att förstå workshopens fiktiva företag. Den ekonomiska skillnad deras yrkesval troligen genererar tar studenterna som en självklarhet liksom att samhället rangordnar följande teoretiska yrkesgrupper så här:

Civilingenjör

Civilekonom

Samhällsvetare

Humanist

<sup>22</sup> Två med humaniststuderande och två med ingenjörstudenter.

<sup>23</sup> Tre med humaniststudenter och tre med studenter på civilingenjörsprogrammet.

<sup>24</sup> Under tiden och på de kurser som observerades. Detta kan naturligtvis skilja sig åt.

<sup>25</sup> Workshoparna tillät studenterna att diskutera och reflektera över frågor som:

Hur ser ni på er blivande yrkesidentitet? Påverkar yrkesidentiteten den sociala identiteten?

Vad säger ni om era kommande yrkesroller och hur förknippas ni dem med yrkeskunskaper? Hur ser ni på andras yrkesidentiteter? Är en blandad arbetsplats en kreativ arbetsplats?

Sammanfattar man resultaten av workshops, intervjuer och etnografier får man följande jämförande lista.

Humanister	Ingenjörer
Identifiera själv din kompetens	Identifierad kärna av kompetens
Bildning först, jobb i andra hand	Givna arbetsplatser och yrkesroller
Frihet, ansvar, egen tid	Gemenskap, strukturerad tid
Individuell problemformulering	Individuell problemlösning
Kvalitativa mål	Mätbara mål
Är sitt ämne, sitt jobb	Gör sitt ämne, sitt jobb
Trampar stigar eller osäker lätt väg	Säker men svår väg
Brinner för sin utbildning	Korvstopningsutbildning
Känslan av rätt personligt val, men fel samhälleligt	Känslan av rätt samhälleligt val, men tråkigt just nu
Teoretiskt orienterade uppgifter, ofta utan praktisk tillämpning	Praktiska problemuppgifter att lösa orienterade mot tillämpning
Liten kontakt med arbetsmarknaden	Känner trycket från arbetsmarknaden
Negativ framtidstro	Positiv framtidstro
Problematiserande, långgrandiga	Snabba, går mot facit
Stör sig på färdiga frågor	Levererar "rätta svar"

**Skillnaderna** i självbild, erfarenhet från universitetsstudier och attityder kan bidra till en **kompetenssegregerad arbetsmarknad**.

## Konsulterna och beställarna berättar.

För att komma blandningen in på livet och skapa hypoteser kring den gjordes **en intervjustudie med fem olika konsulter och företagsledare som medvetet arbetar utifrån deisen blandning är vinning**. Konsulterna arbetar med multidisciplinär kunskap på projektbasis och fokuserar framförallt på organisationsutveckling och mångfaldsplaner. I intervjuerna diskuterades för- och nackdelar samt olika utmaningar som blandningsentusiaster ställs inför. I samtal om gränsöverskridande samarbete blir det tydligt att ord som mångfald, multidisciplinär och korsbefruktning nyttjas positivt och synonymt. Interdisciplinärt ses som bättre än multidisciplinärt eftersom *"multi kräver en viss disciplinär konkurrens då den menar att min metod är den bättre metoden. Det interdisciplinära samarbetet suddar ut gränserna av vem som kom fram till vad. Olika bakgrunder producerar olika sätt att tänka och det är givande för resultatet. Bredden är vår spets. Det är en storslagen vision socialt men ekonomiskt och praktiskt svårlöst"*, berättar en konsult.

Man vill få företag att våga satsa på någon utan den förväntade "behörigheten" men med viljan och intresset. Det gäller att få kunden att se arbetsmarknaden som individfokuserad men med gruppen i fokus för synergieffekterna. *"Det handlar om att lyfta fram individens kompetens utan att stirra sig blind på personens exakta bakgrund – vare sig ur ett disciplinärt, genus- eller kulturellt perspektiv. Det är arbetsgruppen och individens sammanhang i gruppen som är lösnade för en organisation. Jag tror på blandat. Men det krävs ett bra ledarskap för att ta fram det blandade på rätt sätt. Ledare måste våga prioritera frihet, speciellt i stora projekt. Det finns en idé om att ett uttalat mål misslyckas om inte det exakta målet uppfylls. Men ett mål kan uppfyllas på*

*olika sätt. Resultatet kanske inte blir som man hade tänkt sig när man tar in varierad kompetens men det blir ett resultat. Ett mål kan vara uppnått fast resultatet ser annorlunda ut än vad man tänkt sig”, berättar en grundare till ett konsultföretag.<sup>26</sup>*

Blandningskonsulterna kämpar med att bevisa sin nytta på ett mätbart sätt. Skeptikerna menar att deras tjänster tar tid och det är svårt att förutsäga resultat och värde. Korsbefruktande synergier kräver en engagerad och övertygad ledning samt tydliga riktlinjer för hur det gränsöverskridande arbetet ska ske. Man måste också enligt konsulterna granska mångfaldskonceptet noga innan man använder det: är vi interdisciplinära eller multidisciplinära, handlar det om korsbefruktning eller självbefruktning? Man kan inte bara börja blanda utan att ha tänkt. *”Det ligger hårt arbete bakom en lyckad blandning och detta är något man ska tränas och utbildas in i. Det handlar om mer än att slänga ihop några olikartade människor för att en automatisk ljuv musik ska alstras”,* som en konsult målände beskriver det. Men hur ska vi få ledningsgrupper att våga blanda sin medarbetarorkester?

Konsulterna säger att det inte bara är företagets ledning som ska tränas i nytänkande, även den rekryterade outsidersn behöver stöttas i sin nya roll. De berättar att: *”Man också behöver inkludera insikten om att det antagligen uppstår en kris i en multidisciplinär grupp. Det är det som är synergi. Synergieffekten får man dock när krisen är genomlevd. Det krävs bra ledning, rätt mod och ödmjukhet inför att processen att överge gamla modeller är en berg- och dalbanan som kräver empati och sympati och en oräddhet inför att experimentera utöver tid och omsorg”.*

Ska det verkligen vara så svårt att starta blandningen? Måste man kunna så mycket för att börja? Då de kompletterande beställarintervjuerna påbörjades utkristalliserades något viktigt. Om företaget synar sin *”vision och mission”* och omformulerar sin företagsidé genom att tänka bredare, lägger det också en bättre grund för en bredare rekrytering? **Kanske är grunden för den blandade, kreativa arbetsplatsen att fundera på vad verksamheten egentligen går ut på?**

*”Medvetenhet har funnits vid all rekrytering. Vi vill växa och en bred rekrytering lönar sig då. Vi tog avstamp i vad för slags företag vi egentligen är. Vi trodde att vi var ett bygg- och fastighetsbolag. Men så kom vi på att det inte stämmer. Vi är ju ett företag som utvecklar projekt. Då hade vi fel folk, eller kanske snarare, vi hade rätt folk men bara en sorts folk och det går inte om vi håller på med projektutveckling. I och med vår omformulering förändrades vår rekrytering. Från att tidigare nästan uteslutande ha anställt väg- och vatteningenjörer har vi valt att bredda bakgrunden hos personalen eftersom kunderna ju också är olika. Idag anställs unga lantmätare, arkitekter, industriella ekonomer, samhällsplanerare, ekonomer och i viss mån beteendevetare. Många av dessa utbildningslinjer har ju en högre andel kvinnor, vilket gjort det lättare att hitta rätt kvinna”,* säger en HR-chef på ett blandande byggföretag.

Detta kan nog vara det allra viktigaste för att blanda framgångsrikt – att syna den egna verksamheten och dess produktion. Fyra **gemensamma nämnare mellan blandade företag var:**

---

<sup>26</sup> Informanten har en tvärvetenskaplig studiebakgrund. Hon har en examen i arbetsvetenskap från Malmös högskola men har dessutom studerat filosofi, psykologi och sociologi. När det kommer till arbetslivet har hon en lång erfarenhet från hotell och restaurangbranschen.

- Mixa allt - Företag som kompetensblandar är även ute efter annan blandning: genus, etnicitet eller ålder.
- Möta nya kundbehov - De som kompetensmixar för framgång nämner bättre förståelse för kundgruppen eller hjälp för att möta globaliseringen som orsak till att de rekryterar olika utbildningsbakgrunder.
- Locka unga - Man mixar för att locka ungdomar eller global arbetskraft i talangjakten.
- Hitta nytt syfte - Omdefiniering av arbetsplatsens syfte och genomlysning av existensberättigandet krävs för bredare rekrytering.

Få företag drivs utifrån ett interdisciplinärt koncept. Blandning kräver tid, omsorg och ett tålmodigt engagemang med idealistiska drag. För konsulter finns svårigheter med att finna en organisatorisk form som fungerar, liksom att paketera nyttan på ett sätt som bevisar värdet för kunden. De konsulter som vi pratat med tillägger att de måste komma in i privata näringslivet från att idag mest agera inom offentlig sektor. **Sammantaget lyfte samtalen med blandningskonsulterna frågor kring fyra större områden; ledarskap, ork, tid och intresse - som kom att studeras närmare i följande delar av studien.**

## Fyra föregångare.

De etnografiska studierna består till stor del av deltagande observation. Det innebär att en etnograf deltar i det vardagliga livet på en arbetsplats och tar del av både uttalad och outtalad information, samtalar informellt med människor och analyserar vanor, rutiner och normer på arbetsplatsen. Som komplement har djupintervjuer där människor själva får möjlighet att reflektera över sin arbetsituation genomförts. Projektmålet har varit att kartlägga framgångsfaktorer och hitta nycklar till lyckad kompetensblandning.

De observerade företagen välkomnar medarbetare med varierande utbildnings- och yrkesbakgrund i syfte att få vinster av ekonomiska eller andra slag. Arbetsplatserna har studerats utifrån **fem områden**.

**Organisation** – Hur gör man för att blandningspolicyn inte ska bli en skrivbordsprodukt utan förankras i den dagliga verksamheten? Krävs en särskild organisationstyp för att kompetensblanda?

**Kommunikation** – Hur kan kompetensblandade företags informationsspridning, även underförstådd och ordlös, förenklas så att tolkningarna blir desamma oavsett vilka som kommunicerar?

**Tid** – Vilken syn på tid förenklar samarbete och kunskapsöverföring?

**Fysisk miljö** – Hur påverkas blandning och kommunikation av den fysiska arbetsmiljön? Hur skapas öppenhet genom rumslig struktur? Vilken roll spelar en öppen planlösning, kontorslandskap eller korridorer?

**Individ kontra grupp** – Är kollektiva prestationer mindre värda i en individfokuserad tid? Hur påverkas blandningsambitionen? Hur uppmärksammas personlighet?

Nedan följer en presentation av vart och ett av de fyra företagen och de fyra olika arbetsmiljöer som studerats. Därefter diskuteras specifika aspekter som underlättar, möjliggör eller på annat sätt har haft betydelse för kompetensblandningen på de fyra företagen.

## Designbyrån.

Designbyrån har sedan flera år arbetat aktivt med att rekrytera brett och diversifiera kompetensen på arbetsplatsen. Från början var företaget endast inriktat på industridesign och alla medarbetare jobbade med design, försäljning, skrivbordsarbete och projektledning samtidigt. På senare tid har man valt att ta in projektledare och säljare som inte är designers för att effektivisera arbetet och spara tid.

Samtidigt vill man behålla ett arbetssätt där alla, oavsett formell kompetens och funktion i företaget, har möjlighet att vara delaktiga i hela arbetsprocessen. *"Alla kan tänka"* säger Sune som är VD *"och alltså kan alla komma med idéer i uppstarten av ett projekt"*. Sune beskriver vidare hur det senare i designprocessen är så mycket mer än själva utformandet som har betydelse – man ska göra research och ha en kontinuerlig dialog med kunden till exempel.

Arbetsmiljön ger ett kreativt intryck, i den betydelsen att det är en skapande miljö, en verkstad. Skrivborden är stora och fyllda med vita och färgade pappersark, färgpennor, limstift, saxar, knivar, tyg och färgsprakande tidskrifter. I källaren finns en verkstad där det sågas, hamras och borras. En stämning av ständig aktivitet som förstärks av att hela byggnaden har en öppen planlösning.

Öppenheten är en medveten strategi från ledningen för att underlätta samarbeten och undvika hinder i form av stängda dörrar. Man hör röster och knatter, telefonsamtal, möten och besök i receptionen – allt på en gång. Projektledaren Katrin berättar för mig att hon gärna tar med kunder till kontoret för att de själva ska få uppleva den speciella stämningen. *"Det är som att komma in i en popcornkastrull"* säger hon och syftar på den sprudlande kreativiteten. Ändå längtar många efter en ny lokal. Det är trångt och eftersom man planerar att bli ännu fler finns det snart ingen plats kvar. Folk sitter överallt. Väggarna är fulla med tillfälliga uppsättningar, tejpät och kommenterat med post-it-lappar. Papper, tidningar, kataloger och pärmar förvaras på skrivbord och golv.

Vid ett stort vitt bord i ena hörnet pågår ett projektmöte. Det är stora delar av styrkan som är inblandade i uppgiften att rita om ett shoppingcentrum. Mycket fokus läggs på att få fram själva känslan och stämningen i konceptet. Man har samlat ihop en mängd bilder på allt mellan himmel och jord, som ska inspirera skisserna till det rätta helhetsintrycket. Två grupper kreatörer spånar och skissar medan projektledaren går mellan och sammanfattar, frågar och styr försiktigt. *"Tänk si och så"*. *"Ytan har den här storleken"*. *"Nu går vi över till caféet/garaget."* Han sätter gränser och kollar av innan han bestämmer att vi ska samla in skisserna och ta ut några alternativ att fortsätta jobba med.

Grupperna samlas för att presentera sina idéer för varandra och en av idéerna får applåder från de andra. Efteråt vill David ha hjälp av en kollega att renskriva tankarna kring skisserna; *"vi som inte kan rita"*. David skriver koncentrerat medan Sanna och Sten ritar, färglägger, snackar och skojar. *"Nu har vi två timmar på oss att få fina skisser tills imorgon"* påminner David.

Att kompetensblandning är en utmaning råder det ingen tvekan om. Många medarbetare intygar att **diskussion, argumentation och konfrontation är en del av vardagen**. *"Positivt och givande"* tycker många, trots allt. Grundinställningen är att samarbete över gränserna skapar en dynamisk arbetsprocess och bättre slutresultat. *"Jag tror att vi har lättare att ta en konflikt och faktiskt förändra saker. Här är det inte konstigt att tycka någon annans idéer är korkade"* säger David som är ingenjör och projektledare. Sune hör vad vi pratar om och kommer fram för att tillägga att även

dåliga idéer ses som värdefulla. *”Dåliga idéer gör det lättare att se alla möjligheter och snabbar på tankeprocessen”.*

Men i takt med att företaget vuxit snabbt och på några få år fördubblat sin personalstyrka har det blivit allt svårare att få tidigare visioner att bevaras och genomsyra arbetet och gemenskapen, bara genom att spridas automatiskt från person till person. *”Det finns en illusion om att vi fortfarande är den där lilla familjen, att ”det är ju bara VI”. Men vi måste börja jobba mer medvetet för att vår arbetsmetod ska leva vidare”* tror en av projektledarna som har arbetat några år på Designbyrån.

Man är överens om att det fungerar utmärkt att samarbeta i grupp utan att det blir intern konkurrens. Alla står bakom företagets produkter och inga namn lyfts fram särskilt; något som hyllas samstämmigt. En kreatör berättar att det är något man lär sig tycka om av erfarenhet. *”Jag hade en period då jag var väldigt framåt med mina idéer och tryckte på. Men då slog det tillbaka. Jag märkte att det blev motstånd mot mina förslag och insåg att det var mitt eget fel i efterhand. Det blev jättebra ändå fast det inte blev just som jag ville att det skulle vara.”*

## Konsertarrangören.

Konsertarrangören är den **enda arbetsplats i den här studien där blandningen aldrig diskuteras, lyfts fram, debatteras eller problematiseras**. Den bara är. När den här studien blev aktuell gjordes en snabb rundfrågning bland medarbetarna som visade sig vara en samling människor med vitt skilda utbildningserfarenheter – många med akademiska studier i bakfickan.

*”Det här jobbet får man inte bara för att man har ett visst antal poäng”,* som en av medarbetarna säger. *”Visst kan du ha nytta av studierna ändå, men det är inte därför du får jobbet, utan det gäller att ha ett genuint intresse för branschen. Idag finns det ju massor av eventutbildningar men det fanns ju inte för bara fem, tio år sedan och det är få här i huset som har gått något sådant.”* Istället för att läsa sig till kunskapen lär man sig genom att jobba.

På Söder bland caféer och innehak ligger kontoret, där man blir insläppt via porttelefonen. Innanför dörren finns en fåtöljhörna som till stora delar är belamrad med prylar och affischer. Längs lokalens båda långsidor ligger olika arbetsrum med glasväggar ut mot mitten. I varje rum sitter fem, sex personer – ungefärligt placerade efter arbetsområden som marknad, produktion, agenter och ekonomi. I mitten av lokalen finns kök och matplats, samt en lounge – en soffgrupp och tv och stereo på en bänk. Det ser ut som vilket vardagsrum som helst, med hyllor fulla av cd-skivor på väggen intill.

I ett utlåningskontor sitter för tillfället ett band och skriver en bok. Någon sorterar passerkort inför ett branschevent i Göteborg och plastkorten i sina band ligger i drivor på golvet. *”Du kan sitta var du vill”* säger Nils. *”Vi byter själva plats ibland och sitter lite olika. Idag hade till exempel Robban lust att sitta inne hos oss, eftersom vi har samma musiksmak, typ.”* Det är en förvånansvärt instängd miljö som är tyst och lugn, trots rörelse och samtal. Ofta hörs musik från olika rum, men på låg volym och bara korta stunder i taget.

Folk håller sig på sina egna rum. Mycket av kommunikationen sker via e-post, berättar Nils. Man har sällan formella möten, utan planerna smids via e-postdiskussioner. *”Många här är riktiga enmansrävar”* kommenterar Nils, som själv har en utåtagerande roll jämfört med de andra. Jag håller med om att vissa ger intryck av att vara ganska inåtvända musikälskare och **för en utomstående kan det tyckas råda en lite hård och**

**butter stämning.** Inte desto mindre bygger företagets verksamhet på ett ständigt interagerande med externa kontakter som exempelvis artister, sponsorer, ansvariga för arenor och scener eller arrangörer av kringverksamhet som catering- och dryckesleverantörer.

De kontakter som rör marknadsföring har Nils ansvar för och jag får följa med på möten av olika karaktär. Vi skyndar oss till ett möte på en hotellkedja. De har sponsoravtal för två festivaler och Nils vet att de är nyfikna på vilka band som är bokade till sommaren och vilka planer som finns klara. I taxin på väg till mötet berättar Nils hur kul det är att det är vår, att det sätter igång, man laddar upp och det är mera stress och möten — det närmar sig konsert- och festivalsäsong. *”Det är då man känner hur roligt det här jobbet är egentligen.”*

Från det affärsmässiga sponsormötet kastas vi till ett informellt möte med affischkillen. De pratar om att hitta *”the good spots”*. Nils slänger ofta in engelska ord eller meningar. Han använder ord som *”diggar”*, *”pissviktigt”*, *”kids”* och *”typ”* vilket ger samtalet en speciell jargong. Nils har inte planerat mötet och improviserar ihop både dagordning, frågor och argument.

Efter de båda mötena frågar jag honom hur det går att kombinera musikpassionen och undergroundkulturen, det som Nils kallar *”punkidealet”*, med det kommersiella. Nils är ganska krass när han berättar om udda arrangörer som man väljer bort i samarbetet eftersom man inte tjänar pengar på dem, men tillägger att när det gäller artister har de aldrig valt bort någon av enbart ekonomisk anledning. Samtidigt är det en viss alternativ stil och smak som gäller inom företaget. *”Det skulle ju inte funka att sitta här och rösta borgerligt. Ärligt talat, det skulle bli svårt.”*

Många av medarbetarna slussas in i gemenskapen via volontärjobb eller praktik, vilket gör att de känner till arbetsmiljön innan. *”Ganska många har haft med oss att göra tidigare; jag själv är ett bra exempel”*, berättar han vidare. *”Mitt band hade lite hjälp av det här företaget och ett annat band som jag spelar med fortfarande, vi bokas här, så när jag började var det inte helt främmande även om det var nytt som arbetsplats.”* Nils säger att det är få som lämnar in ett CV och blir anställd för att man har rätt kvalifikationer. *”Det är mer att någon som står till förfogande och så tycker man att man borde plocka upp den här människan. Det säger något om företagsstrukturen att ’här finns en individ som kan addera något till företaget’ istället för att ’här finns en tjänst låt oss addera en individ’.* Man måste ha hjärtat på rätta stället” förklarar Nils.

Efter en hektisk förmiddag är vi tillbaka inne på kontoret. Nils sjunker ner bakom skrivbordet och tar på sig sina stora musikhörlurar. Då och då påbörjas ett samtal tvärsöver rummet, men det är inga långa konversationer. Jobbangelägenheter diskuteras sällan i rummet, i de samtal som förs kommenteras istället radioprogram eller låtar som spelas. Senare på fredagseftermiddagen återupptäcks en interntelefon som ett sätt att upprätthålla kontakten mellan rummen. Alla laddar för helgen, ringer och bokar restaurang eller frågar varandra om planer och stundande festligheter. Jocke börjar leka genom att skicka meddelanden i högtalartelefonen in till andra rum. Man lyssnar på P3 och plockar fram fredagsölen, vilket precis som måndagsfrukosten är en veckorutin som ger medarbetarna en möjlighet att umgås och snacka ihop sig under otvungna former.

När vissa plockar ihop och går hem till helgledigheten är det dags för andra att skynda vidare till kvällens konsert. Jag ska följa med Robban och Karl för att hämta upp artisten och följa med på sound-check, snacka med de ansvariga för scenen och se till att allt

flyter på under kvällen. Just den här gången är det en lugn kväll eftersom artisten inte har något band med sig och spelar akustiskt. Annars får jag veta att det brukar vara ett bärande och kånkande på instrument, sladdar och förstärkare, men det slipper vi alltså idag.

Jag är fortfarande lite förvånad över hur folk i underhållningsbranschen kan vara så tystlåtna och att relationen till artisten inte verkar ses som en kundrelation som bör underhållas med lite trevlighet. Killarna måste ju vara lite artiga mot artisten, men det blir mest ytliga fraser. När de blir tillfrågade om de vill äta med artisten, sätter de händerna i fickorna och rynkar på näsorna. *"Helst inte, det känns lite jobbigt!"* Istället blir det en hamburgare i avslappnad avskildhet där man lugnt kan hänge sig åt lite internt branschskvaller.

## Webbyrån.

Det här företaget kallar sig för *full service digital agency*, vilket innebär att man arbetar med långsiktiga kundrelationer i stora projekt som ofta omfattar hela system av webblösningar, från förstudier och användarstudier till teknisk utveckling, utvärdering och underhållsarbete, även efter att man har lämnat ifrån sig det färdiga resultatet. Arbetets omfattning kräver en bredd av kompetenser och idén om att jobba tätare tillsammans i blandade projektgrupper har successivt växt fram och vunnit mark i och med att man upplevt en effektivare arbetsprocess.

Kontoret ligger i centrala Stockholm och porten och fasaden ger intryck av gammalt, genuint stenslott. Företaget har imponerande nog tagit alla fem våningarna plus källare i besittning. **Högst upp finns konferensrum och längst ner ett fullt utrustat gym samt en lekhörna med soffor och tv-spel.** Däremellan sitter de 80 anställda uppdelade i så kallade skills, med några undantag. Indelningen är interaktions design (ID), grafisk design (AD), utvecklare (tekniker), projektledare och ledning.

Man har eget skrivbord, men de flesta har laptops och flyttar ibland runt till projektkollegor beroende på projektets fas och form. Våningsplanen är öppna och i mitten finns en öppen trapphall där sorl och knatter påminner om aktiviteter på övriga plan. Svarta stoppade skärmar har placerats som skiljeväggar mellan skrivborden för att dämpa ljud och skapa en känsla av inramning. Klara gillar dem inte, eftersom det blir svårare att slänga iväg frågor till den som sitter tvärsen. Annalisa gillar visserligen också att sitta öppet, men förstår vitsen med att dämpa ljudnivån. Ofta skärmar hon av sig ljudmässigt genom att ha egen musik i sina hörlurar. **"Hellre musik av en enda sort än att höra åtta olika musikstilar, telefonsignaler och fragment av samtal."** Många har flera dataskärmar framför sig, kanske två eller tre.

Den här dagen börjar med måndagssamling för alla i företaget. Alla tar kaffe och macka och trängs kring det otillräckliga antalet stolar. En musikvideo på youtube flimrar på en storbild på ena väggen. VD börjar med att hälsa god morgon. Alla svarar "god morgon" i kör. Sedan lämnas det över till "det interna" vilket visar sig vara rapporter från sälj- och marknadsavdelning om vad som är på gång och vilka uppdrag man fått in. Därefter är det dags för en presentation av ett nyligen avslutat projekt. Det handlar om ett snabbt jobb med att fixa en interaktiv sida åt en artist för att möta allt intresse från nya fans i samband med melodifestivalen. Gruppen presenterar vilka behov som fanns och hur de löste problemen. Övriga intresserade frågar.

*”Måndagsmötena är ett sätt att sprida information om vem som gör vad till alla andra”* förklarar Antonia när vi är på väg till dagens första möte. Mötet hålls i ett av de många mötesrum som är bokningsbara via en intern nätfunktion. Antonia visar sin prototyp och förklarar vilka funktioner som ska utvecklas. Man diskuterar olika knappar och klicklösningar som redan finns att tillgå och vad man måste bygga själva. Hur ska egentligen saker och ting synliggöras för att folk ska förstå? *”De här pilarna ger intryck av att cirkeln ska röra sig uppåt, inte rotera. Jag föreslår att vi gör dem såhär istället”* inflikar en grafisk designer. Sedan är det plötsligt bara ett par minuter kvar till den dagliga projektavstämningen.

Vi skyndar nerför trappan. **Freddy suckar och klagar på att mötesmetoden är lika effektiv som att göra lumpen**, med exakta redovisningar av varje delmoment. Längs väggarna står skrivtavlor och anslagstavlor med processlinjer och gula lappar. Det är mötesplatserna där projekten samlas varje dag för att följa upp sin planering och produktivitet. Alla projekt drivs inte enligt samma modell, men ett av byråns största projektuppdrag drevs på ett sätt som inspirerade fler att börja jobba på samma sätt. *”Att jobba med isolerade delmoment som överlämnas från den ena till den andra, som ett vattenfall, har blivit något man skyr som pesten här, säger Antonia. ”Även om det ibland blir så när det är korta projekt eller ont om tid, då blir det gärna punktinsatser som man sedan lämnar ifrån sig. Någon sa i en utvärdering att ”det här kändes vattenfall, så vill vi inte ha det”.* Den nya projektmetoden verkar vara ett sätt att främja grupprestationer med samarbeten mellan olika kompetenser.

Dagens möte går snabbt och flera färgade lappar kan flyttas ner och placeras under rubriken ”klar”. Metoden synliggör hur arbetet fortskrider dag för dag och jag betraktar fascinerad den tidskurva som beskriver hur arbetet ligger i förhållande till den återstående tiden. **Den matematiska exaktheten som projekten drivs enligt stämmer ju inte alls med fördomen om kreativa arbetsplatser och design**, tänker jag genast. Då minns jag vad teamchefen Klara – utbildad bibliotekarie och verksam interaktionsdesigner - slog fast: ***”Jag tycker att kreativitet handlar om hårt arbete faktiskt. Det krävs att man jobbar strukturerat och inte bara väntar på en ingivelse.”*** Och det är just detta jag har bevittnat i möteshörnet, vid tavlan.

Efter lunch är det kundmöte med representanter från en av de största kunderna. Plötsligt är vi långt bort från tekniska detaljer som det ska gå att klicka på i webbtjänsten. Nu är det politik och rättigheter, arbetsmetoder, kund- och användarperspektiv som krockar, pengar som ska fördelas, papper som ska skrivas under och samarbeten som ska klaffa. En webbsida är sannerligen mer än det som syns på skärmen.

## Telekomföretaget.

På det stora Telekomföretaget har vi följt en mindre grupp medarbetare som är sammansatt av människor med olika utbildningsbakgrund för att jobba med användarfrågor och design, inom ramen för forskningsavdelningen. Gruppen skiljer sig kompetensmässigt från övriga delar av företaget där den tekniska kunskapen ofta är allenarådande. *”Vi arbetar med allt som inte passar in någon annanstans”* säger en medarbetare, halvt på skämt halvt på allvar. *”Vår grupp kan definieras genom att vi är inkompatibla med resten av verksamheten.”*

Känslan av hemlig viktighet gör sig genast påmind när man anmäler sin ankomst i receptionen och får ett besökskort med anmärkningen ”with escort”. Ingen främling får vistas ensam i den stora byggnadens långa korridorer. Att hitta rätt korridor är en konst i

sig och man passerar en mängd likadana små kontor med glasrutor och varsin liten whiteboardtavla utanför dörren. På vissa står det "sjuk" och på en av dem har någon putslustig kollega kommenterat "på(s)sjuka" med finurlig anspelning på den aktuella årstiden.

När man väl är framme sitter **hela gruppen på rad i sin egen del av korridoren, men dörrarna välkomnande på glänt**. De som inte är där har dörrarna låsta, men det är mest en symbolisk låsning visar det sig när Cecilia obekymrat låser upp sin kollegas dörr för att hämta en godisskål inför workshopen. "Alla har likadana nycklar" förklarar hon och rycker på axlarna medan vi fortsätter längs korridoren, mot konferensrummet. Idag ska gruppen möta kollegor från en annan grupp inom avdelningen för att genomföra en gemensam workshop. Man förklarar dock för mig att dagens möte är ett lätt möte, eftersom man inte kommer att möta samma oförståelse som den man kan möta hos folk från andra avdelningar. "Du skulle studera våra e-postkonversationer med tekniker i Tyskland" säger någon. "Ibland förstår man ingenting. Missförstånden kan ta veckor av förklaringar och frågor att reda ut." Jacob beskriver den egna arbetsgruppen som på många sätt avskärmad och utanför resten av organisationen. "Jag tycker att det mesta vi gör och hela vår avdelning på något sätt definieras av att den inte är definierbar med det övriga, tekniska. Vi i vår grupp är om möjligt ännu mindre definierbara... **Kanske är det känslan av att vara annorlunda som triggar kreativiteten?**" spekulerar Jacob.

I det vardagliga småpratet bekräftas bilden av gruppen som annorlunda gång på gång genom berättelser som ger en vi-mot-dem-känsla. Jacob berättar skämtsamt om folket på de andra avdelningarna; dem som man aldrig ser. "En gång var vi tvungna att boka mötet på våning tre och det var som att komma till en annan värld! Folk satt kutryggiga framför datorerna, med fula polotröjor och rufsigt hår." Det är programmerarna vi talar om. De andra i gruppen skrattar och håller med. "Man tror inte att de ska vara så på riktigt, men det är de faktiskt." Samma avstånd skapas när Cecilia beskriver snacket i korridorerna och på möten med andra som ett helt eget språk. "I början när jag kom hit blev jag otroligt stressad av att inte förstå alla förkortningar och tekniska termer som folk använder. Nu har jag accepterat att jag aldrig kommer att förstå allt."

Väl framme i konferensrummet är stämningen avslappnad och skämtsamt. Trots lösa sladdar hängande från taket och sliten inredning är alla är nöjda med att godisskålen finns på plats för att gynna den goda andan. Deltagarna droppar in en efter en och plötsligt och obekymrat byter man språk till engelska, vilket sedan gäller resten av mötet. **Engelskan är spontan och stundtals svengelsk, då de flesta talar svenska och ibland behöver hjälp med en borttappad engelsk glosa.**

Jacob har förberett en övning som är tänkt att få de som är vana vid tekniskt arbete att tänka bortom det genomförbara. Med hjälp av en slumpgenerator i mobiltelefonen lottar han ihop kombinationer av ord som de övriga snabbt ska tänka ut digitala tjänster kring. Samtidigt är det förbjudet att säga "men" för att invända mot några förslag. Övningen går trevande, men snart släpper det lite och man kommer fnissande in på allt mer fantasifulla förslag. Även de som är från den andra avdelningen, som inte har provat tankarna tidigare, kommer på en del kluriga idéer. Men det är nästan som om det är på vägen från konferensrummet, tillbaka till korridoren, som mötet kommer igång ordentligt. Jacob är lite missnöjd med att folk inte kom igång, trots den lekfulla tonen. I korridoren hänger man sig kvar i en slags separationsångest inför att gå in på rummen igen. Nu blir samtalet närmast filosofiskt, en tendens som jag noterar som återkommande. "Hur framtiden ska se ut om alla tekniska system börjar samverka

*utanför människans kontroll*” är samtalsämnet. Tankar prövas och diskuteras kontinuerligt och man tar sig tid att vara eftertänksam och ifrågasättande.

Nästa dag är det dags för veckans gruppmöte. Alla samlas för att i tur och ordning gå igenom sysslor och göromål. Gruppchefen Mats inleder och berättar att man har fått en förfrågan från ledningshåll om en skriftlig presentation. Han visar några slides som förklarar ämnet. *”Ånej, kolla vad de frågar efter! Om de vill att vi ska presentera det här i skriftform har de ju ändå inte fattat vad saken gäller”* suckar flera ur gruppen frustrerat. Men snart enas de i alla fall om att *”det är bra att de överhuvudtaget är intresserade”* och bestämmer sig för att göra det bästa av presentationsmaterialet. **Som så ofta annars får det bli en kompromiss i samarbetet med ”de andra”.**

Del 3.

## 10 aspekter på att mixa.

Denna och kommande delar av rapporten står rotade i det etnografiska materialet med exempel som i mycket talar för sig själva. De som kompetensblandar, de gör så här. Trendethnography har identifierat 10 aspekter som är förutsättningar för kompetensblandning. Vissa av aspekterna samspelar medan andra är oberoende av varandra. Här beskrivs de utan inbördes hierarki eller prioritetsordning.

**Första aspekten:** Blandningen är aktiv och medveten.

**Andra aspekten:** Blandning är mer än en annorlunda individ i en homogen grupp.

**Tredje aspekten:** Blandning gagnas av ett högre syfte.

**Fjärde aspekten:** Blandning behöver en berättelse.

**Femte aspekten:** Blandning kräver kollektiv individ.

**Sjätte aspekten:** Blandning sker utifrån verksamhetens definierade mål.

**Sjunde aspekten:** Blandning kräver anpassad tidsplanering.

**Åttonde aspekten:** Blandade kommunikationssätt stödjer kompetensblandningens process.

**Nionde aspekten:** Blandning underlättas i varierade och anpassade miljöer.

**Tionde aspekten:** Blandning gynnas av struktur och metodik.

Aspekterna ovan är kännetecknande för de fyra företag som vi har studerat. De tillämpas inte i ordningsföljd utan verkar parallellt och kräver därför ständigt underhåll. Nedan följer en beskrivning av aspekterna exemplifierade med exempel ur yrkesvardagen. Längre fram, i *Mixarens vardagsverklighet*, ges förslag på hur man kan använda aspekterna för att få fart på verksamheten genom att kompetensblanda.

### Första aspekten: Blandningen är aktiv och medveten.

**De fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar aktivt och medvetet.** De tillämpar en idé om blandad kompetens inom organisationen och gör detta i vardagen. Intervjustudiens hypoteser pekade mot det som vi nu kan slå fast, man måste vilja blanda och göra det aktivt. Motivet bakom blandningen varierar liksom om blandningen alltid har funnits eller om den genomförts som en senare förändring.

På Webbyrån togs initiativet till blandningen som en åtgärd för att effektivisera arbetsprocessen och höja kvaliteten. *”Vi upptäckte att om vi designat lösningar i ett första skede, utan involvering av tekniska utvecklare, blev det ofta många ändringar under implementeringsfasen som i sin tur behövde designas om, eftersom det vid utvecklingen dök upp hinder man inte tänkt på. Det blev tydligt att vi behövde flytta fram beslutspunkten om vi ville att lösningen skulle bli så bra och kostnadseffektiv som*

***möjligt.** Därför började vi testa att jobba i cykler där vi kan justera lösningarna vartefter. Dessutom insåg vi att vi genom att involvera alla skills i teamet redan under idéarbetet och i resten av projektet skulle få bättre lösningar och färre ändringar.”*

Grundarna till Designbyrån upptäckte redan under studietiden glädjen i att samarbeta istället för att konkurrera och rivalisera. De upplevde att **samarbete fick dem att nå en högre kvalitet och att det var lättare att fokusera på kunden.** I ett team är huvudsaken inte vem som gjort det utan att resultatet är bra för kunden. Idén om att alla skulle stå bakom slutprodukten har funnits med ända sedan starten för femton år sedan. På senare år har man beslutat att bredda samarbetet ännu mer genom att ta in fler kompetenser. Anledningen var att man ville minska omställningstiden som krävs när samma människor måste fylla flera olika funktioner samtidigt och omväxlande agera säljare, projektledare och designer. Nu arbetar man i projektgrupper som består av människor med olika kompetenser och erfarenheter, så att alla kan fokusera på sitt ansvarsområde samtidigt som man har möjlighet att både få insikt i hela processen och påverka under projektets alla faser.

Användar- och designgruppen på Telekomföretaget är blandade i två nivåer. Dels är den enskilda gruppens existens ett försök från företagets sida att blanda in så kallade mjuka perspektiv i den hårda tekniska utvecklingen och tillverkningen som sker i resten av företaget. Dessutom är gruppen inom sig själv ett exempel på en ganska bred blandning med stora utbildningsmässiga skillnader mellan individerna. Gruppchefen som själv har teknisk bakgrund har jobbat med användarfrågor i femton år och kan berätta hur tanken bakom blandningen sett ut.

*”Vi insåg att det var svårt att få en förståelse för slutanvändare om du bara hade en teknisk bakgrund. Vi insåg också att utformningen av de här gränssnitten inte heller är möjligt att göra om du inte har en förmåga att gestalta saker och den kompetensen får du inte om du inte har jobbat mycket med praktiska saker, som inom konstnärliga utbildningar, arkitektur, industridesign... Och det är den kompetens jag har försökt hitta igen när vi nu har byggt upp igen. Nu är vi åtta personer. En arkitekt och en industridesigner, en med konstnärsbakgrund och så en som är programmerare och gör de flesta prototyper. Sedan har vi ytterligare två personer som är inriktade åt utvärderingshållet och vad som händer i skallen på folk när de använder sakerna. Och så en medieproducent som jobbar med att visualisera det vi gör.”*

Konsertarrangören får effektivt och **automatiskt en kompetensblandad personal genom att aktivt strunta i formell kompetens.** Genom att låta musikintresse och bransch erfarenhet stå i fokus lockar man människor med vitt skilda utbildningsbakgrunder, men med en gemensam vilja att arbeta med vad som för de flesta samtidigt är mer än bara ett jobb. Många har egna erfarenheter som musiker, ljudtekniker eller discjockeys, andra är hängivna och insatta lyssnare. Man samarbetar sporadiskt och i tillfälliga satsningar, men utan att ha den planerade teamstrukturen som de övriga visar upp.

## Andra aspekten: Blandning är mer än en annorlunda individ i en homogen grupp.

**De fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar ordentligt.** Alla fyra arbetsplatser blandar alla kompetenser på samma villkor, det vill säga ingen av kategorierna är i avgörandemajoritet. Att blanda genom att tillföra en enda ny kompetens till en i övrigt enhetlig grupp kan inte antas leda till samma positiva effekter som här. Enstaka udda kompetenser riskerar också att sluta eller assimileras.<sup>27</sup>

Grupper med blandade kompetenser verkar också generera annan slags mångfald samtidigt, till exempel köns- och åldersmässig. På Webbyrån uppmärksammade en teamchef mig på att det fanns en ojämn fördelning av kön inom de olika kompetensområdena. *”Bland de tekniska utvecklarna är det nästan bara killar. Det beror väl på att fler killar utbildar sig till tekniska yrken, antar jag.”* Tack vare de kompetensblandade projektgrupperna får den mansdominerade gruppen en bättre möjlighet att arbeta i könsblandade team och arbetsplatsen får ett genusarbete på köpet.

## Tredje aspekten: Blandning gagnas av ett högre syfte.

**De fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar utifrån ett högre syfte.**

Webbyrån, Designbyrån, Konsertarrangören och Telekomföretaget – alla har de något slags krav på sig att skapa tjänster, idéer och produkter som skiljer sig från vad andra gör. Att trampa nya stigar är både ett lönsamhetskrav och definitionen av ett bra arbete. Detta framkallar en känsla av att vara unik; att besitta förmågan att upptäcka och förmedla ett budskap till ännu icke invigda. Gruppen delar ett speciellt syfte och mål och man får en djup gemensam förståelse. Ofta genereras budskap ur den gemensamma förståelsen och medarbetarna bär det vidare i kommunikationen med kunder eller andra utomstående som befinner sig i verksamhetens gränssnitt mot omvärlden. Kompetensblandningens eventuella friktioner lindras av denna gemensamma hållning. I undersökningen framkom att **den här typen av högre syfte med arbetet ökar engagemanget, gör gruppen sammansvetsad och minskar upplevelsen av klyftor mellan olika kompetenser.**

Användar- och designgruppen på Telekomföretaget är ett exempel. De är få till antalet och upplever dagligen att de kämpar mot den oförståelse som de ser i övriga delar av företaget. Jacob berättar: *”Vi har ett slags översiktsuppdrag; att vara länken mellan användare och teknik. Eftersom vi producerar tjänster så finns det ju människor där ute som ska använda vad som görs och måste känna av den här länken.”* **Arbetet blir meningsfullt eftersom gruppen upplever att de representerar den viktiga målgruppen slutanvändaren. De** gör sig själva till språkrör för ”människorna där ute”. Det gemensamma syftet enar gruppen, som faktiskt består av så skilda kompetenser som programmerare, civilingenjörer, industridesigners, arkitekter och lärare. Tillsammans

---

<sup>27</sup> Jämför Klingvall, Mikael 2008. Adaptability or Efficiency – Towards a Theory of Institutional Development in Organizations. Doctoral thesis in Sociology. Stockholms universitet.

representerar de användarvärdet och designperspektivet. Deras övertygelse är att dessa betydelsefulla perspektiv möjliggör för dem att fokusera på sina likheter istället för skillnader i utbildning och bakgrund när de tar sig an arbetsuppgiften.

Projektledaren **David axlar också språkrörsrollen, nämligen kundens**, när han samarbetar med kreatörerna på Designbyrån. Hans roll är att strukturera och sätta gränser för vad som är för vräkigt eller dyrt, kontrollera vad som går att använda och förutse vad som kan mötas med skepsis eller entusiasm. Den fria kreativiteten står kreatörerna för. David visar att hans roll har ett högre syfte och det gör att kreatörerna lyssnar till honom som om det var kundens ord. Utöver Davids roll finns hela företagets sammansvetsande övertygelse om att **design är mer än formgivning**.

Projektledaren Katrin förklarar att man vill föra ut ett budskap till oförstående kunder för att ge dem aha-upplevelse som visar att *"jaha, är det så här man kan använda design!"*. Känslan av gemensam agenda sammanför arkitekter, designers, humanister, civilingenjörer, ekonomer och konstnärer under en och samma flagg. **I mötet med stora företagskunder har de sett mönster som man aktivt vill jobba bort inom den egna organisationen**. Det handlar om kompetenser som håller på sin kunskap och är ovilliga att dela med sig till resten av företaget. Designern Sten konstaterar förvånat och frustrerat att *"konstruktörerna på Scania har mer gemensamt och mer kontakt med konstruktörerna på Volvo än med sin egen marknadsgrupp"*.

## Fjärde aspekten: Blandning behöver en berättelse.

**De fyra företagen som blandar framgångsrikt har varsin historia om kompetensblandning som alla känner till**. Att ha en gemensam berättelse som alla känner till och som handlar om företagets historia, kan ofta vara ett effektivare styrmedel än all världens skriftliga verksamhetsmål – vilket är en självklar del i många företags interna varumärkesarbete idag. Ursprunget säger mycket om den ideala riktningen och framtiden, vilket gör att nya medarbetare som tar del av berättelsen känner sig utvalda för att förvalta en idé. **Historierna är ofta korta och enkla, men förmedlar en vision och någon slags utmaning**. Historierna ger ett snabbt existensberättigande åt medarbetaren och motiv att arbeta vidare i den formulerade andan.

På Designbyrån handlar berättelsen om **ett gäng studenter som kom på en ny idé om samarbete, kundfokus och en oprövad kommersiell attityd**. Man kämpade mot erfarna inom branschen som dömde ut idén och anklagade den för att hota yrkestradition och rykte, men man lyckades bygga upp en verksamhet som idag kan ses närmast som en trendsättare och en förebild.

Vid sidan av ursprungsberättelsen finns också en berättelse om framgång. Många på Designbyrån har sökt sig dit för att man delar ambitionen att vara bland de bästa. Nu sprider man historien om det eftertraktade, om vad framtiden vill ha och hur de egna kvaliteterna och framgångssagorna ska leda uppåt och framåt. Det blir en medryckande berättelse som stärker självförtroendet och skapar en gemensam bild av vad "vi" är bra på. Katrin berättar att hon gärna skulle föra ut det som händer på Designbyrån till andra och få omvärlden att inse att det är häftigt och speciellt. *"Jag vill missionera! Men hur? Det har varit min frustration från dag ett, att folk inte förstår vårt sätt att tänka. Hur ska vi kunna göra det här och få folk att förstå och kunna ta betalt för det? Vilket språk ska vi använda? Jag vill få en aha-upplevelse från kunden."*

Även på Telekomföretaget använder gruppchefen Mats sig av uttrycket missionera, för det är på den vägen de uppmärksammar sitt arbete internt i organisationen. *”Vi kan ge förslag och gå ut och prata och missionera, men har svårt att driva frågan helt själva. Vi behöver någon högre upp som kan hjälpa till att ge direktiv och sprida kunskap.”* Hans historia handlar om **en grupp som alltid varit i kraftig minoritet och som dessutom fått ta stryk och bantats ner i hårda ekonomiska tider**. Längre var det bara han själv och ytterligare en person som arbetade på avdelningen, men de senaste åren har han stadigt byggt upp vad som tidigare raserats av nedskärningar. *”Nu är vi åtta”* säger Mats och antyder en fortsättning. Hur ska det gå? Blir det ännu fler och ska vi i så fall stå emot kommande besparingsshot? De nya medarbetarna blir del av en pågående process, en pusselbit i en berättelse som handlar om utveckling, envis överlevnad, tålamod och enad front.

Hos Konsertarrangören vet man att musikbranschen är eftertraktad. De flesta berättelser handlar mindre om företaget och mer om att placera in sig själv i rätt sammanhang. Överallt finns folk som vill in i gemenskapen, som *”är kåta på musikärliden”* som Nils uttrycker det. Det finns ett tydligt avståndstagande till dessa entusiaster och en raljerande jargong när man talar om dem. **Med hjälp av skämt och ironi berättas gränserna mellan en ”vanlig” musikintresserad och en yrkesmässig sådan**, vilket blir ett sätt att känna sig utvald och tillhörande en exklusiv skara.

Webbyrån är inte många år gammal och har därför ingen längre historia att se tillbaka på. Men flera på företaget arbetade tidigare på den webbyrå som köptes upp av det nuvarande företaget. I det här fallet presenteras inte föregångaren som ett ideal i berättelsen, utan snarare som en sämre kontrast för att tydliggöra dagens företagsidentitet. *”Det förra företaget var lite mer ungdomsgård, lite coolt och så. Idag är vi en vuxen arbetsplats, lite mer på riktigt och det är positivt. Inte längre så att folk sitter dygnet runt och bara har alla kompisar på jobbet. Det är lite mer förlåtande också, för förut var det väldigt mycket att du var tvungen att ha koll på allting och man kunde inte erkänna att man behövde hjälp.”*

## Femte aspekten: Blandning kräver kollektiv individ.

De fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar starka individer utan egon som ser sig själva som en viktig del i en ännu viktigare helhet. Trots att gruppen ges stor betydelse ser vi inga tendenser till självutplånande individer. På alla arbetsplatser menar man att den som har stort ego eller hävdelsebegär inte kommer att trivas där. Gruppen är ett kollektiv av starka individer, där de vid sidan av den formella kompetensen förväntas ha en tydlig personlighet som lever upp till organisationens krav. *”Initiativtagande”* och *”argumentationsvillig”* är ord som återkommer för att beskriva hur man ska vara som anställd för att trivas på de här arbetsplatserna.

Ofta har nyanställda kommit till ett skrivbord och fått fria händer. *”När jag anställdes var det ingen som sa vad jag skulle göra och inget jobb som väntade som jag kunde sätta tänderna i, så jag undrade faktiskt varför jag egentligen hade anställts”* berättar en ung kreatör som jobbat ett år på Designbyrån. Med stora frihet och många möjligheter att själv påverka och förändra, följer också ett **stort ansvar. Förväntningarna är höga på att individen själv ska ta för sig och få saker att hända**. Nils på Konsertarrangören berättar om sin första dag som anställd. *”Det är ganska ouppstyrt här så mitt första intryck som anställd var att det var utmanande men också att vill man att nåt ska hända får man göra det själv. Man kommer till ett jobb med ganska diffusa uppgifter, får en dator och en telefon och ens chef är inte här på ett par dagar... Det blir ju som att det öppnar sig*

*en avgrund under en, men det är ju häftigt för det öppnar ju en ny förmåga hos en själv också. Man måste ju driva saker. Om man inte gör det så har man inget att jobba med och då är det inget företag.”*

Personlighet och informell kompetens kan vara viktigare än en relevant utbildning. På Designbyrån anställdes en fritidsgårdschef som projektledare, vilket visade sig fungera utmärkt. Hos Konsertarrangören är det nästan ingen som har läst sig till sina kunskaper, utan den informella kompetensen betyder allt. *”Jag har ju inte läst en minut på Berghs eller Beckmans eller Forsbergs eller någon sådan skit så jag har ju ingen tacksning för vad jag håller på med”* säger företagets marknadsförare. **Kvalifikationer som värderas högt är istället erfarenhet, ett genuint intresse för området och en personlighet som passar in i gruppen och kan tillföra nya erfarenheter till arbetsplatsen.**

*”Det är få som lämnar in ett CV och har man rätt kvalifikationer. Det är mer att någon som står till förfogande och så tycker man att man borde plocka upp den här människan. Det säger något om företagsstrukturen att ’här finns en individ som kan addera något till företaget’ istället för att ’här finns en tjänst låt oss addera en individ’ tycker jag”. Nils har läst litteraturvetenskap och tycker själv att han har nytta av sina studier, trots allt. ”Men att jag jobbar här beror ju på ett genuint intresse för branschen. Jag hade ju inte kommit in här för att jag hade läst ett visst antal poäng litteraturvetenskap, det är ju inte där grunden är. Men det är en bra krydda!”*

Om man arbetar i team innebär blandningen ofrånkomligt ett visst mått av ifrågasättande och argumentation. *”Om man inte gillar att få eller ge feedback så ska man nog inte jobba med det här”* säger Cecilia på Telekomföretaget. Hon beskriver också förmågan att alltid se sitt eget unika bidrag till gruppen som ett praktiskt personlighetsdrag – **man ska värdera både sin kunskap och okunskap som betydelsefull**. Cecilia har stegvis lärt sig att **betrakta sina brister som tillgångar**. *”Ofta så förstår jag inte allt på de möten jag sitter med i. När jag började så kände jag mig utanför, men nu inser jag att jag inte behöver kunna alla detaljer utan det är deras expertis och jag kan bidra med mina åsikter. Nu tänker jag att vilken tur de har att jag sitter här och inte förstår vad de pratar om för då kan jag bidra med något som de inte förstår.”*

Arbetsfördelning och roller inom gruppen liksom det praktiska arbetet varierar mellan arbetsplatserna men en viktig sak är gemensamt. **I idéprocessen betraktas alla förslag och frågor totalt jämlikt, oavsett vem i gruppen som ligger bakom.** *”Alla kan ju tänka”* som Designbyråns VD Sune slår fast. Han menar att även om specialisten genomför själva arbetet kan allas tankar och idéer tas på allvar. En av projektledarna berättar om ett tidigare arbete där han blev avvisad av designgruppen; *”du är ju projektledare, du får inte vara med.”* Så är det inte här. *”Bara för att jag inte kan skissa så innebär det inte att mina idéer inte är intressanta. Det tycker jag är schysst”.*

Ambitionen att låta alla komma till tals efterlevs alltså i det dagliga arbetet. David som är civilingenjör visar sina idéer med taffliga kulspetskisser. Kreatörerna tittar, ritar till och om, men tar hans förslag på allvar. **Vägen till ett fungerande gruppssamarbete går via en prestigelös och öppen inställning**, där en egoistisk inställning inte är hållbar. Då kan gruppen prestera mer och bättre än vad de enskilda individerna kan var för sig.

## Sjätte aspekten: Blandning sker utifrån verksamhetens definierade mål.

**De fyra företagen som blandar framgångsrikt har definierat verksamhetens mål och utgår från det när de blandar.** De arbetar medvetet med kompetensblandning eftersom de har ställt sig frågan vad företaget *egentligen* producerar. De arbetar utifrån samma devis som vi såg i intervjustudien med HR-chefer som börjat rekrytera för att blanda kompetenser – de **omdefinierar vad de gör, därför blir rekryteringen bredare eftersom de behöver ny och annan kompetens som kompletterar den gamla.**

Företag säljer mer än produkter, men det kan kräva en extra eftertanke innan man inser exakt vilket mervärde man står för. Säljer vi kanske livsstil, mening, drömmar eller tid?

**Vad innebär våra produkter i konsumenten eller kundens upplevda verklighet?** Att definiera vad man gör innebär att man omdefinierar och utvidgar kompetenskraven. När Telekomföretaget bestämde sig för att definiera sina produkter som tjänster och inte som teknik uppstod ett behov av nya kompetenser i utvecklingsarbetet. Det blev startskottet för en grupp med användarperspektiv i fokus. *”Vi insåg att det var svårt att få en förståelse för slutanvändare om du bara hade en teknisk bakgrund.”* Behovet av en större kompetensbredd ökade ju mer uppgiften klarnade och behoven framträdde. Det var inte bara en medvetenhet kring frågan som behövdes, utan även någon som förbättrade resultatet konkret. *”Vi insåg också att utformningen av de här gränssnitten inte heller är möjligt att göra om du inte har en förmåga att gestalta saker och har jobbat praktiskt, till exempel under en konstnärlig utbildning.”*

På Designbyrån har man vetat länge att **man säljer mer än en snygg form och en praktisk funktion.** *”Vi levererar ju intäkter, annars har vi ju misslyckats”* konstaterar VD. Men för att formulera det så att kunden också förstår krävdes annat än skickliga designers. Kunderna betalar för värde och de måste förstå att Designbyrån därför kan vara dyrare än konkurrenterna. Tiden är värdebaserad och säljs som sådan. Produkten är inte design utan intäkter. Designbyrån anställde projektledare som är specialiserade på kundkontakter. De ska leda projekten i rätt riktning efter kundens önskemål och behov.

## Sjunde aspekten: Blandning kräver anpassad tidsplanering.

**Tre av de fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar utifrån en genomtänkt tidshantering.** Ett aktuellt problem som försvårar samarbete och kunskapsöverföring idag är att många arbeten kräver timrapportering, kunddebitering och redovisning av beläggningsgrad. Ingen har råd att ”slösa” extra timmar på samarbete som är svårt att redovisa i ett specifikt projekt, för en viss kund. Att se på arbetstid som mer än bara debiterbara timmar är en framgångsförutsättning för kompetensblandning och gemensamt för tre av de fyra arbetsplatserna, liksom för många andra konsultföretag. För Konsertarrangören innebär förhållandet till arbetstid att trycket varierar beroende på säsong.

Nils på Konsertarrangören berättar hur arbetet byter karaktär efter nyår, konsert- och festivalsäsong närmar sig. *”Det roliga med våren är när det sätter igång, man laddar upp och det är mera stress och möten. Det är då man känner hur roligt det här jobbet är egentligen.”* Hela kontoret berörs när en festival ska genomföras. *”Vissa flyttar med sig kontorsuppgifterna och jobbar ute i någon barack, men jag själv drar på mig arbetarkängorna och walkie talkie, absolut!”* Han berättar lyriskt om tusen tillfälliga volontärer och trehundra anställda som ska organiseras, och därutöver planering och

kontakt med catering och artister. *”Jag tycker att det är grymt! Det är ju det som är det riktiga... Alltså förberedelserna är ju häftiga också, men sedan är det ju skarpt läge. När man står det och det spöregnar, då är det något helt annat. Då är det på riktigt! Det finns ju ingen konsert som vi jobbar med under så lång tid. Det är en kick att verkligen genomföra det.”*

Arbetsbördan och arbetsuppgifternas karaktär växlar beroende på säsong. Den säsongsstyrda dynamiken blir en sammansvetsande, stärkande kraft, där den stillsamma vintern är en energisamlade förutsättning för sommarens intensitet. *”Det är mycket jobb på få dagar och det är ett sådant sinnessjukt projekt att dra igång. Och det blir en satans gemenskap även om man inte jobbar ihop eller nära varandra så blir det en ’shit, vi gör det här’ grej liksom. Och såklart en nervositet över att det är mycket folk och det är lätt att det går åt helvete.”*

Även på Telekomföretaget förändras arbetets karaktär beroende av årstid. Alla projekt planeras per kalenderår och genomförs konsekvent mellan januari och december. *”Oftast är det i början av året som vi måste ha brainstorming och andra typer av idégenereringsarbete. Ju mer vi kommer mot hösten desto mindre av de övningarna behövs, eftersom projekten då går mot implementering och det tekniska färdigställandet.”* Att få möjlighet att följa ett projekt i dess olika faser och anpassa sitt arbete till dem anses enbart positivt. Ett helhetsperspektiv antas tveklöst ge bättre resultat än en punktinsats. **Men det finns också en frustration över planeringen.** De känner sig omsprungna och stressade av att behöva starta sin konceptutveckling samtidigt som de tekniska utvecklarna ska starta sitt arbete. *”Ofta krävs det av oss att vi ska börja jobba samtidigt som de tekniska delarna, som egentligen måste ha färdiga scenarion att börja jobba utifrån redan från början. Det kan inte vi leverera förrän efter ett tag. Så det är helt klart en miss-match mellan våra olika områden. Om de vill börja vid årsskiftet så skulle vi behöva börja jobba under hösten, men då har inte ledningen bestämt vad som ska göras än!”* Den årsbundna projektplaneringen begränsar gruppen och försämrar resultaten då den hämmar ett optimalt utförande av arbetsuppgifterna.

På Webbyrån handlar tidsaspekten fortfarande om praktisk planering men också om mental inställning. En **dynamisk tidsupplevelse skapas praktiskt genom samspel mellan lång- och kortsiktiga perspektiv.** De strävar och prioriterar långvariga kundrelationer, där arbetet planeras i riktning med delmål. Det långsiktiga slutmålet ryms sällan inom det aktuella projektet och därför **lönar det sig inte att genomföra kortsiktiga lösningar och åtgärder, utan man tänker i termer av framförhållning och hållbarhet.** I det vardagliga arbetet planerar man dock genom att bryta ner processer till sina minsta beståndsdelar för att formulera och specificera varje enskild arbetsuppgift. Projekten delas in i fyra veckorsfaser med daglig avstämning där varje timme noggrant räknas. Det driver processen och gör känslan av konkreta resultat tydligare.

Designbyråns VD vill tona ned betydelsen av att räkna timmar. *”Krångliga tidsrapporteringar kan hindra folk från att vara med några timmar här och där i ett projekt. Man håller sig till sitt för att man inte vet hur man ska redovisa tiden. Det vill jag undvika”.* Men för att helt kunna **slopa timredovisningen krävs kunder med relativ tidsinställning.** Med ambitionen att sälja värde och inte ett antal arbetstimmar spelar det ingen roll vems tid det handlar om eller hur många medarbetare som deltog i projektet. *”Vi fastnar i gammalt resurskonsulttänk genom att ta betalt för tid och det förhindrar den utveckling vi vill ha. Att räkna timmar och beläggningsgrad är egentligen*

*inte intressant, inte för oss och inte för kunden. Det är inte det man betalar för utan intäkterna vi levererar.”* Den uppluckrade synen på tid ger positiva influenser.

*”Avslappning och mindre press gör den kreativa processen effektivare och vi får resultat av högre kvalitet”* upplever en grafisk formgivare.

## Åttonde aspekten: Blandade kommunikationssätt stödjer kompetensblandningens process.

**De fyra föregagen som blandar framgångsrikt blandar olika sätt att kommunicera med varandra.** De kommunicerar med mer än ord och definitivt mer än bara skrift. Dessutom använder man sig av många och olika kommunikationskanaler och kontaktvägar.

Det började med en identifiering av Designbyråns självklara sätt att kommunicera sinsemellan på fler sätt än med ord. Under idémöten bläddras det i magasin och klipps ur bilder, samlas foton och tecknas skisser som sedan samlas på en gemensam tavla. Man letar efter ”känslan” och ”karaktären” som ska genomsyra nästa designprojekt. Med bildernas hjälp konkretiseras abstrakta uppfattningar och kan lättare bearbetas av arbetsgruppen. **Genom att både visualisera och formulera i ord blir det lättare att ta del av varandras tolkningar.** Detsamma syns hos Telekomföretaget.

Det är rutin att formulera idéer och målbilder med hjälp av flera sinnen och med annat än skrivna och talade ord. Man använder bilder, filmer, färger, musik. Även projektledarna talar om vikten av att ”enas visuellt” innan man går vidare med en projektidé. **Betydelsen av den mångfasetterade kommunikationen har visat sig vara ännu större i kundkontakten** där bilderna ökar chansen att få ett gemensamt mål och minskar risken för missförstånd och besvikelser. En projektledare berättar hur kundinformationen ofta är bristfällig för att bygga design på. Vad menar just den här kunden med kvalitet och är alla i företaget överens om samma tolkning? *”Ofta finns ingen samsyn på detta mellan avdelningarna hos kunden. Då gör vi bilder eller filmer för att representera vad de säger och slippa hamna snett senare. De får välja bilder som stämmer med vad de menar, sedan tolkar vi och sammanställer till vad vi ska landa i. Annars kommer någon i slutfasen och säger nej, det var inte det här vi menade.”* Alla på Designbyrån är övertygande om att **alternativa kommunikationssätt är ett sätt att undvika att lägga ner pengar på något som man måste ändra senare.**

Jacob på Telekomföretaget upplever också att bilder får folk att prata. I en värld av abstrakta, digitala lösningar blir en visuell modell en konkret sanning att förhålla sig till. Bilder väcker uppmärksamhet och ger folk ett underlag att ha åsikter kring, Jacob är förundrad över det visuellas genomslagskraft: *”Jag kan uppleva att jag och Christer som jobbar med visuellt material kanske har oproportionellt stor makt och inflytande, eftersom det vi gör blir så synligt. Våra saker dyker ofta upp på viktiga presentationer som att ’här är det stora grejer på gång’. Andra sitter och gör massor av jobb bakom, men det som syns det gör vi! Det ger ju en extra portion av tillfredsställelse.”* Både Jacob och Cecilia menar att det är svårt att skapa mening i abstrakta samtal och ger exempel från deras eget arbete med användartester och fokusgrupper där nya koncept testas på ”vanliga” människor. *”Vi försöker använda stimulumaterial och prototyper så långt det är möjligt för att folk ska förstå vad det handlar om. Kan de inte relatera till vad vi pratar om så säger resultaten i stort sett ingenting!”*

En tydlig gemensam nämnare för alla fyra arbetsplatserna är mängden ständigt pågående samtal, de frekventa kollegiala kontakterna och de många **kontaktvägarna och de snabba informationsflödena**. Snabbheten, mängden, graden av formalitet och möjligheten att variera kanal är alla viktiga framgångsfaktorer för fungerande blandning.

Information förändras och förnyas snabbare än en utomstående besökare hinner uppfatta. Möten som jag skulle delta i visade sig vara genomförda när jag kom på avsatt tid. *”Vi tog det redan i morse eftersom Björn var tvungen att vara i verkstaden hela dagen.”* En workshop kunde flyttas fram en kvart eller en dag, utan varsel, men också utan protester. **Den flexibla tillvaron, allas ständiga närvaro och tillgänglighet, de pågående samtalen och den anpassningsbara attityden gör den praktiska vardagen smidigt föränderlig.** Man skapar motsatsen till en arbetsvardag där ombokningar och ny information kan orsaka dagar och veckor av omplanerande och försening.

Designbyrån, Webbyrån och Konsertarrangören ordnar frukost åt alla på måndagsmorgnar för att uppmuntra spontana samtal och umgänge. Men ett samtal ansikte mot ansikte är det inte alltid det smartaste sättet eftersom det är svårdokumenterat. Programmeraren Annalisa väljer grundat i egen erfarenhet att skicka e-post även till dem som sitter nära. *”Programmering innebär att tänka ut konsekvenser i flera olika led. Om jag precis har byggt upp en sådan tankekedja och någon plötsligt knackar mig på axeln så faller allt och jag får börja om på nytt.”* För att inte riskera att störa varandra finns flera olika digitala kommunikationsvägar att tillgå. Förutom e-post finns ett projektdokumenteringsverktyg där projekt finns tillgängliga med alla ingående delmoment. Här kan man skicka filer och länkar till varandra och föra dialoger som alla i projektet kan se. **Det finns också en intern tjänst för Instant Messages där man ska vara påloggad så fort man befinner sig på sin plats.** Där finns möjlighet att via en chat-funktion ställa korta frågor och snabbt få kontakt med folk på andra våningsplan, utan att behöva springa i onödan. *”Det kan vara en så obetydlig fråga att man drar sig för att skriva ett e-postmeddelande om det, men att skicka en snabb chatfråga känns okej”* tycker Antonia. **Olika typer av kontaktkanaler främjar alltså olika typer av frågor.** Tack vare IM-tjänsten blir frågor som inte klassas som tillhörande en ”viktig” formell nivå ändå ställda och inte minst besvarade.

## Nionde aspekten: Blandning underlättas i varierade och anpassade miljöer.

De fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar rummets olika uttryck och känsla samt tillhandahåller olika nivåer av ljud, ljus, värme, avskildhet med mera. Designbyrån har en strategisk och kompromisslös tanke bakom kontorets öppna planlösning. Den ska gynna samarbeten och inte låta fysiska hinder som stängda dörrar försvåra kontakten mellan medarbetarna. *”Man ska kunna hoppa på ett nytt projekt på väg till kaffebryggaren”* säger Sune, VD. Tillgängligheten och öppenheten är betydande förutsättningar för samtal men också en irritationskälla. Människor irrar runt i sökandet efter lugn och ro under ett telefonsamtal, men hittar aldrig avskildhet.

Resultatet blir att medarbetarna skapar rum i rummet utan väggar. Vissa områden laddas med kulturella och sociala betydelser som ger en rumslig struktur åt öppenheten. I mitten finns ett konferensrum med skjutdörrar – det enda rum som går att stänga. Allt viktigt pågår där: Ledningsmöten, möten med kunder och telefonmöten som behöver tyst omgivning. Kreativa idémöten hålls kring ritbordet i ena änden av rummet; här ligger resterna av kreativa diskussioner och brainstorming i form av papper, skisser, pennor, post-it medan väggarna är fulla med upptejpade idéskisser och

inspirationsbilder. I sofforna i entrén får man inte lämna saker, så där avhandlas följaktligen snabba, muntliga ärenden. Många längtar efter nya lokaler med plats för tysta rum och speciella projektrum. *”Då kan man inreda efter projekten och anpassa stämningen, ha tillgång till passande material och kanske spela viss musik”* drömmer en kreatör. *”Och så kan man bara lämna allt och ha kvar alla upptejade lappar och skisser.”*

Även Webbyrån har en extremt öppen kontorslösning med öppet och vägglöst mellan tre olika våningsplan. Här finns det dock en mängd olika grupprum och mötesrum som bokas i ett internt datasystem och som man kan stänga dörrarna till. Det finns också tysta telefonrum som används frekvent av dem som vill dra sig tillbaka med sina viktiga samtal. Ett stort avskilt matrum ger gott om plats att äta lunch i. *”Det är bra med lunchrummet eftersom vi är så många. Man känner ju inte alla, även om man känner till ansikten och kan namn och om man går ut och äter går man ofta i samma gäng. Här sätter man sig med lite olika och hamnar bredvid folk som man kanske inte pratar med så ofta”* säger Antonia.

Det är tryggt att slippa en ständig omdefiniering av rummet och dess funktion. Här vet man vad som hör hemma på vilken plats i lokalen och man kan utnyttja den öppna lokalens möjligheter på ett effektivare, mindre ängsligt sätt. Öppenheten får tydligare drag av en ideologisk positionering; en kollektiv stämning som gynnar de spontana samtal som ändå sker hela tiden då människor är i rörelse på väg till och från sina skrivbord. Ändå finns önskemål om fler ytor som är rent fysiskt utformade och anpassade för kreativ inspiration. *”För mig skulle kreativa miljöer kunna vara mötesrum utan bord och stolar med mer fria ytor”* förklarar en av teamcheferna. *”Kanske kan man ha whiteboards, pennor och kuddar på golvet. Det viktiga är att man kan jobba på annorlunda sätt. Idag kan vi till exempel få samma effekt genom att vi går ut och går när vi har möten, om det funkar.”*

Möjligheten till rörelse och förflyttning är central när det gäller människors upplevelse av kreativitet och lyckad kommunikation. På Telekomföretaget är den fysiska kontorsbyggnaden mer instängd med korridorer och små enskilda rum. Användar- och designgruppen har sina dörrar på glänt för att välkomna besök och informella samtal. Efter möten står man gärna en stund i korridoren och har eftersnack. Men då de fysiska förflyttningssmöjligheterna är begränsade brukar de även ta till medel för att gynna den mentala rörelseförmågan. *”För att hitta nya influenser brukar jag försöka få folk att flytta sig utanför sin mentala komfortzon”* berättar Jacob. *”Det kan handla om så små saker som att boka ett annat konferensrum än det som vi vanligtvis använder. Jag använder också mycket bilder och exempel på situationer utanför det tekniska område som folk är vana vid.”*

## Tionde aspekten: Blandning gynnas av struktur och metodik.

**Tre av de fyra företagen som blandar framgångsrikt blandar med utgångspunkt i en passande metod.** Att inte förutsätta förståelse och att inte begränsa sig till verbal kommunikation har behandlats tidigare i rapporten. Flera av företagen använder sig av konkreta redskap och hjälpmedel för att upprätthålla och möjliggöra en levande och aktiv kommunikation. Man förstår att kommunikation är mer än informationsutbyte och att det krävs medvetna åtgärder för att budskap ska tolkas och förstås på samma sätt av avsändare och mottagare.

Jag deltar i ett planeringsmöte, eller "daily stand up" som Antonia lärde sig att det heter igår. Freddy säger att det är som att göra lumpen. Man måste effektivt rapportera vad man har gjort och vad man ska göra till mötet dagen därpå. Korta uppgifter och delmål redovisas och omprövas. Timmar räknas samman och fylls i på en kurva. Antonia säger att det ibland är svårt för interaktionsdesigners och art directors att specificera och konkretisera sina uppgifter så att det passar lappsyste­met. *"Det är nog mest utvecklarna som ville ha tydligare struktur och de kan också bocka av uppgifter och säga att de är klara på ett annat sätt."* Antonia har bara jobbat på företaget i ett år och vet inte varför man började med den metod som Webbyrån använder. Vi frågar Josef som var med i början, men inte heller han vet varför det blev just den här. *"Vi ville väl ha en metod helt enkelt. Vi hade ingen."* En av teamcheferna förklarar senare att det fanns behov av att synka arbetet mer mellan kompetenserna. *"Det kändes som om tech satt på en massa kompetens och idéer kring lösningar som aldrig riktigt kom till sin rätt, och att designen ofta styrdes lite för mycket av interaktionsdesignern. Att involvera alla kompetenser i teamet redan under idéarbetet och i resten av projektet är tänkt att ge bättre lösningar från början och därmed färre ändringar."* Idag **ger de dagliga avstämningarna alla projektdeltagare jämbördig och samtidig inblick i processen och en förståelse för andra kompetensers arbetsuppgifter**, både när det gäller utmaningar, tidsåtgång och tips och tricks som fler kan ha nytta av.

På Telekomföretaget kan hela gruppen ses som ett verktyg vars funktion är att förbättra och kontrollera kommunikation. Jacob och Cecilia upplever att **ett av de tydligaste resultaten av arbetet med andra avdelningar handlar om tydligare kommunikation**. Det talas ofta om kommunikation som går fel. Lyckad kommunikation är inget självklart. *"Det händer ofta att man får mail från kollegor i Tyskland eller Japan som man inte förstår ett ord av. Jag brukar bara deleta dem. Om man inte är direkt inblandad är det ingen idé att försöka förstå"* berättar Cecilia. Om man är inblandad måste man ta tag i saken. *"Jag skulle ge feedback på en projektpresentation från en teknisk utvecklare, men jag förstod ingenting av det han skrev"* berättar Jacob. *"Så jag svarade bara 'Det här är helt obegripligt. Du får ingen feedback' vilket var feedback i sig."* Genom att få tekniska specialister att förklara kräver man en eftertanke och en strukturerad, pedagogisk beskrivning som även en slutanvändare kan förstå. Jacob kallar det dubbelbonus: att både få lära sig och förstå något nytt samtidigt som man bidrar med ett användarperspektiv och ställer krav i arbetsprocessen. Det här är ett av flera exempel på hur kunskapsöverföring och feedback blir en naturlig del av arbetet i en blandad arbetsmiljö.

För att överbygga klyftorna mellan det tekniska perspektivet och användarens använder Jacob hjälpmedel som bilder, prototyper och exempel från andra miljöer och situationer. Under brainstorm i blandade grupper tar man hjälp av en enkel regel. För att alla åsikter ska komma fram utan att ifrågasättas eller censureras är det förbjudet att säga "men". Istället för att säga "men" och komma med invändningar tvingas alla att bygga vidare på andras idéer eller argumentera för sina egna spår. På Webbyrån förutsätter de inte att kunderna kan webb även om kunden naturligtvis är expert på sin egen organisation.

Det handlar om att hitta en metod som passar den egna organisationen och hålla sig till den. Ytterligare en framgångsfaktor för kompetensblandning är att **använda den metoden för kommunikationsstöd både internt och externt**. Metoderna kan vara enkla, det viktiga att de överhuvudtaget finns. En metod är också att ha en prioriterande chef som håller valen och surret borta eller att inse att man inte kan och hinner hur mycket som helst. På Telekomföretaget är de överhopade med förfrågningar och kan inte ta sig

an allt arbete som efterfrågas. *”Det känns bra att Mats, vår gruppchef, prioriterar åt oss, så vi slipper. Ibland ber de om hjälp med konceptutveckling som sedan visar sig vara något annat. Vi brukar kalla det för ”lipstick on a pig”! Vi kan liksom inte påverka grisen, inte byta ut den, så vi får nöja oss med att sminka den”* skämtar Jacob.

Del 4.

## Mixarens vardagsverklighet.

Vi har beskrivit tio aspekter som framträtt när vi studerat fyra företag som kompetenblandar för att uppnå affärsnytta. Den givna följdfrågan är om aspekterna går att översätta till andra verksamheter där kreativitet har betydelse för att nå verksamhetens mål? Om man tänker sig aspekterna som *verktyg* så kan de utgöra inspiration att börja blanda kompetenser i sin egen vardagsverklighet.

Vissa av verktygen är av nästan av existentiell art, andra rör organisering och struktur, ytterligare andra rör rummets organisering. Många av dem är emotionella och kopplade till individen. Vissa är lätta att börja med och grundar sig i tankearbete och diskussion – andra kommer med tiden. Vissa är förutsättningar för att börja, som att analysera och definiera verksamhetens innebörd men de allra flesta måste underhållas kontinuerligt för att inte maskineriet ska hacka. Förutsättningar som en god och varierad rumslig miljö och många kommunikationssätt och kanaler kan betraktas som stödfunktioner till kompetensblandningens process.

**Den röda tråden i lyckad kompetensblandning är att blanda helt och medvetet, kommunicera det och stödja processen.** Det handlar om att utnyttja det bästa i alla medarbetare snarare än att hitta nya. Mission och högre syfte måste tolkas: man behöver inte vara ett ädelt språkrör och en liten organisation eller grupp, det är upplevelsen och känslan som spelar roll. För att få blandningen att fungera smidigt finns det några fler överväganden att göra och en del konkreta tips att ta till.

### Ledarskapet heter prioritering.

Hur ser ledarskapet ut i de företag som har studerats? Är ledarskapskulturen relevant för hur väl kompetensblandningen lyckas? De studerade arbetsplatserna har mer eller mindre synliga hierarkier och olika typer av ledare och chefer– den röda tråden hos dem alla är att den viktigaste uppgiften för ledarskapet är prioritering. **Att prioritera rätt är ett sätt att frigöra utrymme för att fokusera på det man ska samarbeta kring.** Vem som prioriterar spelar mindre roll så länge det sker vid sidan av samarbetet. Det innebär att ledarskapet inte behöver personifieras i en viss typ av ledargestalt, utan **flera olika ledarskapsstilar har visat sig fungera.** För blandningen är det viktigaste att det finns en uttänkt plan som följs för att hantera prioriteringsfrågan, inte vem som beslutar eller utför.

Webbyrån har sin metod som sätter gränser och pekar framåt. Designbyrån har projektledare som sorterar undan och håller konflikter och kundkontakter på avstånd. Kvar blir den faktiska uppgiften, färdig att ge sig i kast med. Telekomföretaget har en gruppchef som sållar bort och tackar nej till uppdrag som inte hinns med, så att övriga slipper stressas av vetskapen om allt som de inte fick göra. **Alla visar att filtret mot omvärlden hjälper till att skydda samarbetsprocessen och fokusera på det viktiga.**

## Det viktiga samspelet mellan gruppen och individen.

De blandade arbetsplatserna består av starka individer utan stora egon. Det är individer som tar del av berättelsen, lever erfarenheten och ställer sig bakom blandningen som idé. Man oidentifieras från att vara en särartskompetens till att bli en blandare. Lojaliteten och tryggheten ligger i blandningen som ideologi. Samarbetet blir då mellan personer i den kompetensblandade gruppen snarare än mellan formella kompetenser i samarbete.

Dagens samhälle är fokuserat på individer och individuell prestation. Man ska klara sig själv och kollektiva prestationer ses som mindre värda. Detta ger eko på arbetsmarknaden. Man mäter och utvärderar individens enskilda prestationer.

När flera ställer sig bakom ett resultat, en uppgift eller en produkt – som fallet är med flera av blandningsexemplen – uppstår förvirring. Några av medarbetarna på Designbyrån reflekterar **kring svårigheter att söka sig vidare i karriären**, då man inte har individuella referenser och produktportfölj med den egna prestationen. Hur man ska kunna koppla Designbyråns arbetssätt till personliga mål, individuell lönesättning och referensmaterial skulle förtjäna att studeras närmare.

Samtidigt finns stora fördelar med att enade stå bakom en gemensam arbetsinsats. Man måste inte alltid vara på topp och resultatet blir bättre. Det går inte att gömma undermåliga prestationer eller en respektlös egoism, då ingen grupp står bakom sådant. **Samarbeten kan därför antas hålla en jämförelsevis hög lägsta nivå.**

## Förklara varför.

Blandningskulturen på en av exempelarbetsplatserna bygger på en grundidé som spridits automatiskt från grundare till anställda; en underförstådd ambition som genomsyrar arbetet i en liten och tight grupp. Levda erfarenheter och berättelser har genomslagskraft, men behöver i större eller växande organisationer kompletteras med skriftliga formuleringar. Den gemensamma "andan" kan ha svårt att nå ut till nyanställda som inte varit med från början. **Om syftet med att blanda kompetenser är oklart blir det svårare att fortsätta arbeta så.**

På en annan arbetsplats arbetar man med metoder utan att man känner till varför. "Nej, du får fråga någon annan" svarar ett flertal olika medarbetare innan en av cheferna till sist svarar på frågan om metodval. **Det är viktigt att veta varför man arbetar enligt vissa metoder, annars försvagas effekten av blandningen** och förvirring skapas.

## Att vara samtidens idealjobb.

På dagens arbetsmarknad finns bilder av vad som är ett "bra" jobb och en "lyckad" karriär. Bilden rymmer krav på personlig utveckling, kreativitet, flexibilitet och inflytande över sitt arbete, mer än om specifika sysslor. Ett aktivt genus- och mångfaldsarbete efterfrågas ofta och det kommer ofta gratis i blandningsorganisationerna.

Individens känsla av ansvar och inflytande över den egna rollen ökar och den personliga utvecklingen stärks när man ständigt omprövar, kompromissar, argumenterar och testar sig och den egna kompetensen och personligheten inom den egna arbetsgruppen. Feedback och kunskapsöverföring är en naturlig del i vardagen.

I ständig kontakt med andra kompetenser får man alltid reaktioner och frågor som kräver motiveringar och förklaringar. Att ingenting är underförstått och självklart gör att

**vardagsdialogen innehåller en slags feedback från omgivningen.** Ändå efterfrågas just detta; mer feedback. Feedback är både ständigt närvarande och evigt frånvarande. På arbetsplatserna överlämnar ledningen mycket av ansvaret åt projektgrupper som arbetar autonomt och på många plan själva styr sitt arbete. Man saknar kontakt och respons uppifrån – kanske är det en objektiv och översiktlig feedback som måste till?  
**Bekräftelse på att andras tvivel inte är synonymt med tvivelaktigt arbete behövs.**

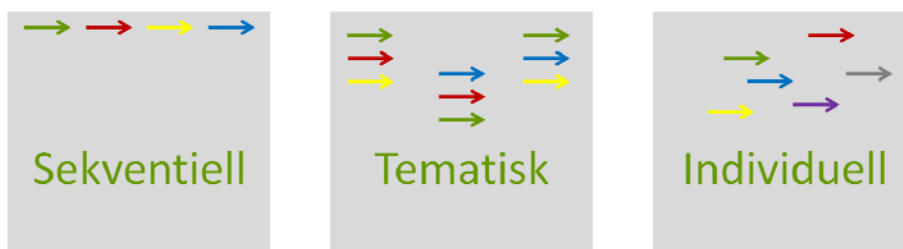
## Kompetensblandningens riskfaktorer och friskfaktorer.

Sammantaget kan man se såväl positiva som negativa följder av kompetensblandning. Figuren nedan summerar vad blandarna själva säger vara de största fördelarna och riskerna med blandningen.

Friskfaktorer	Riskfaktorer
Kreativitet och effektivitet	Svårt att mäta individuell prestation och utveckling
Inga förankringsproblem	Genomgripande feedback från ledning saknas men behövs
Förenklar säljprocessen	Kreativiteten mer osynlig utan team?
Förbättrar arbetsmiljö och hälsa, samt skapar en hållbar arbetsplats	Personligheten spelar roll
Individen definierar sin arbetsuppgift och får inflytande över sin personliga utveckling	Det kräver tid, det kräver en relation. Svårt att blanda kompetens vid snabba möten.
Feedback och kunskapsöverföring mellan medarbetare sker kontinuerligt i vardagen	
Mångfald på andra sätt gynnas, t ex genus och ålder	
Arbetsprocessen drivs framåt effektivare	
Dåliga idéer och okunskap gör det lättare att hitta de bra möjligheterna	

## Olika blandartyper.

I den här studien finns exempel på olika typer av blandare, med det gemensamt att de alla blandar helt och hållet i en balanserad mix. **Alla kan blanda eftersom ingen speciell blandningstyp är att föredra.** Däremot kan man behöva göra på olika sätt beroende på de förutsättningar man har. Webbyrån sammanför skilda arbetssätt och fritt flygande idéer genom en stram och detaljerad uppföljningsmetod för att kanalisera kreativiteten i rätt riktning. Telekomföretaget behöver lossa på tyglarna och luckra upp ramarna genom nya platser och visuella hjälpmedel för att ta sig utanför den mentala komfortzonen. **Företagen använder olika tillvägagångssätt för att nå framgång med blandningen** – alla utifrån de rådande förutsättningar de har att förhålla sig till. I figuren nedan visar olika blandorganisationer. Företag kan kategoriseras in i en blandningstyp även om man är mer eller mindre ortodox.



## Sekventiell blandning.

Här handlar det om arbetsplatser där arbetet kräver specialistinsatser i olika skeden av en process. Blandningstypen innebär att man har valt att låta alla få inblick i och inflytande över hela processen från idé till slutprodukt istället för att låta varje specialist koncentrera sig isolerat på sin del. Alla kan inte genomföra allt, men alla kan ha idéer och vara jämlika i idéprocessen. Därefter genomförs arbetet i en kedja där specialister tar vid efter varandra, under fortsatt överinseende från övriga.

**Designbyrå och Webbyrå är båda sekventiella blandare. De representerar dock två olika versioner beroende av kontakttätheten.** På Webbyrå är man noga med att arbeta i korta sekvenser med snabb återkoppling och uppföljning. Man går ut i respektive kompetensgrupp, använder sin specialkunskap och återkommer snabbt för återkoppling i den blandade gruppen. Det kan närmast beskrivas som blixtlåsekvenser. På Designbyrå är cyklerna större och gränserna mellan specialister och arbetsuppgifter otydligare. Man rör sig friare mellan olika projekt och tar in nya influenser eller medarbetare på ett spontant och ibland oförutsett sätt.

+ Driver en arbetsprocess framåt snabbt.

+ Fungerar bra när kompetensskillnaderna är små.

- Svårhanterlig utan tydlig projektledning.

## Tematisk blandning.

I ett stort företag kan det vara svårt att blanda allt och alla samtidigt, utan att tappa strukturen helt. **Då kan en blandad grupp fungera som bollplank åt en större del av organisationen.** Man kan se det som gerillablandning. Ett annat sätt att blanda tematiskt är att ha **företaget uppdelade på specialiserade enheter** men att se över vilka enheter man ska ha. Istället för specialiserade avdelningar som *ekonomi, juridik* med mera kan man ha tematiska enheter utifrån arbetsområde och fokus, som arbetar med olika syften till exempel *användare, kunder* och så vidare.

Gruppen på **Telekomföretaget är en tematisk blandare.** Den blandade gruppen är hemmabas åt ett antal individer med olika kompetenser som samarbetar kring ett visst område eller tema. Med den gemensamma utgångspunkten kan de gå ut och arbeta med frågor som engagerar hela organisationen. Inom gruppen finns möjlighet att samtala och ställa frågor, vilket gör att alla är mentalt delaktiga i alla projekt även om en enskild individ har ansvaret eller i huvudsak arbetar med det han eller hon är utbildad inom. Blandningen gör att man får hjälp att ställa rätt frågor samt hitta nya perspektiv i mötet med övriga delar av företaget. Gruppen blir en plats att återkomma till, att samla kraft och näring från.

- + Går att tillämpa i en traditionell företagsstruktur.
- + Lätt att börja med, kräver mindre underhåll.
- Blandningen riskerar att blir isolerad kring ett frågeområde.

## Individuell blandning.

Detta gäller en arbetsplats som **saknar traditionella avdelningar** eller andra uppdelningar mellan medarbetarna och där **den informella kompetensen och personligheten spelar större roll än en formell kompetens**. Gäller ofta arbetsplatser som inte kräver en specifik yrkes- eller högskoleexamen. **Konsertarrangören är ett exempel på ett individuellt blandningsmönster**. Medarbetarna kommer från olika bakgrund men samarbetar inte regelbundet och heller inte i uttänkt blandade grupper. Istället har man ett individuellt ansvar som ibland spänner över ett brett spektrum av kunskaper och som kräver en flexibilitet mellan kompetensområden inom varje individ. Den individuella blandningskategorin har en problematik i det att det är svårt att både få syn på och använda de aspekter som är grupprelaterade på den här typen av arbetsplats. Det är också svårare att särskilja fördelar som beror på kompetensblandning från andra framgångsfaktorer, även om de finns där. Trots detta är det viktigt att uppmärksamma de individuella blandarna eftersom de visar på en prestigelös blandningsstil som redan existerar på många företag utan att uppmärksammas och förstås som en positiv drivkraft. Aktuell organisationsforskning visar att alltför homogena företag brister i innovationskraft<sup>28</sup>. Den individuella blandningen säkerställer kreativitetens fortlevnad och motarbetar att en alltför dominerande homogenitet leder till minskad innovationskraft.

- + Finns ofta redan men uppmärksammas inte.
- + Minskad konfliktrisk.
- Osynliga resultat jämfört med grupporienterade arbetsplatser.

---

<sup>28</sup> Klingvall, Mikael 2008. Adaptability or Efficiency – Towards a Theory of Institutional Development in Organizations. Doctoral thesis in Sociology. Stockholms universitet

Del 5.

## Framåt – börja blanda bums.

Börja blanda bums – börja förändra redan idag. Som sista hjälp har vi sammanställt en checklista för att påbörja kompetensblandningen.

### Checklista för blandare.

#### 1. Definiera vilken kompetens som behövs

- Vilket är företagets mål?
- Åt vem är du språkrör?
- Vem definierar du dig emot för att åstadkomma en upplevelse av att vara unik?
- Vilken blandningstyp vill du åstadkomma?

#### 2. Missionera och skapa en berättelse

- Berätta varför det blandar och vilka fördelar det ger.
- När du rekryterar, tänk på att personlighet är lika viktigt som starkt kollektiv.
- Skapa synergieffekter genom att stärka gruppandan och samspelet i gruppen.

#### 3. Underlätta kommunikation och tillhandahåll många kanaler

- Skapa tid, rum och möjlighet för spontana och informella samtal och nätverk.
- Använd många tekniska och kommunikativa system, tänk e-post, chatt, mötesrum, Instant Messages, fotoväggar osv.
- Ta hjälp av praktiska metoder och av visuella och emotionella hjälpmedel för att undvika missförstånd och öka förståelsen för andras arbete.

#### 4. Ledarskap och organisation

- Bestäm hur ni ska prioritera och vem eller vilka som ska göra det.
- Ta beslut om uppgifter, roller, ansvar.
- Ta beslut om metod för kunskapsöverföring.
- Ta beslut om mät- och utvärderingsmetoder.

## Slutord.

Denna rapport visar att och hur blandning fungerar, med hjälp av exempel ur verkligheten. De arbetsplatser som här presenteras som föregångare visar att blandning kan användas som en konkret affärsstrategi för att skapa konkurrensfördelar genom att samtidigt gynna kreativitet och mångfald.

Den som har valt att börja blanda och vill maximera kreativiteten kan notera att det finns **två kreativitetstyper att ta vara på; den adaptiva som anpassar sig till rådande omständigheter och den innovativa som tänker utanför lådan**. Det är också viktigt att inte se kreativitet och strategi som motpoler, vilket är ett vanligt misstag som många gånger begränsar företagets innovationskraft.

Uppenbart är också att alla kan göra det, det krävs inte en viss typ av organisation eller en viss typ av ledning för att blanda framgångsrikt.

Kompetensblandningen har ett cykliskt förlopp och det gäller att stanna i loopen och inte tappa fart genom att kontinuerligt utvärdera de tio aspekterna. Analysen av hur aspekterna används i praktiken visar bland annat att **förmågan att prioritera rätt är det viktigaste i ledarskapet, att ett tydligt uttalat syfte med blandningen ökar effekten samt att blandningen på många sätt personifierar det samtida idealarbetet**. Det senare tack vare att personlig utveckling, inflytande och feedback på den egna arbetsinsatsen kommer som positiva sidoeffekter av blandningen. **Framgångsreceptet för lyckad kompetensblandning är att blanda helt och medvetet, kommunicera det och kontinuerligt stödja processen**. Mixa för att få ut max av kompetensen i din organisation.

# Referenser.

## Tryckta källor.

- Dahlén, Micael 2006. Boxen. Kreativitet som skapar bättre affärer. Stockholm: Volante publishing
- Elvin-Nowak, Ylva och Thomsson, Heléne 2004. Att ha kul och visa vad man går för. SNS Förlag.
- Falsafi, Leili 2004. På tal om mångfald. Natur och kultur.
- Gustafsson, Bengt Åke 2002. Kreativa miljöer. Silicon Valley. Växjö universitet.
- Kirton, Michel 1994. Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving. London: Routledge.
- Klingvall, Mikael 2008. Adaptability or Efficiency – Towards a Theory of Institutional Development in Organizations. Doctoral thesis in Sociology. Stockholms universitet.
- Meetings International 2009. Vol 31.
- Salzer, Daniel 2008. Generation ambition. Kairos Future.
- Vetenskapsrådets tidning Forska 2004. nr 4.

## Webbsidor.

- [www.webfinanser.com/nyheter/?id=144557&page=2](http://www.webfinanser.com/nyheter/?id=144557&page=2) 2009-06-09.
- [www.dn.se/nyheter/sverige/rad-fran-apotekare-gor-aldre-friskare-1.863666](http://www.dn.se/nyheter/sverige/rad-fran-apotekare-gor-aldre-friskare-1.863666) 2009-06-09.
- [www.monstersjob.com](http://www.monstersjob.com) Ett flertal besök på webbplatsen mellan 2007-10-01 och 2009-04-06.
- [www.monster.se](http://www.monster.se) Ett flertal besök på webbplatsen mellan 2007-10-01 och 2009-04-06.
- Intervju med Roger Martin <http://www.dcontinuum.com/content/design/28/> 2008-12-03.

## Övrigt.

- Trendethnography fältstudier på blandade arbetsplatser 2007-2009.
- Trendethnography fältstudier i hushåll 2008-2009.
- Universums KarriärBarometer 2008.

Appendix 1.

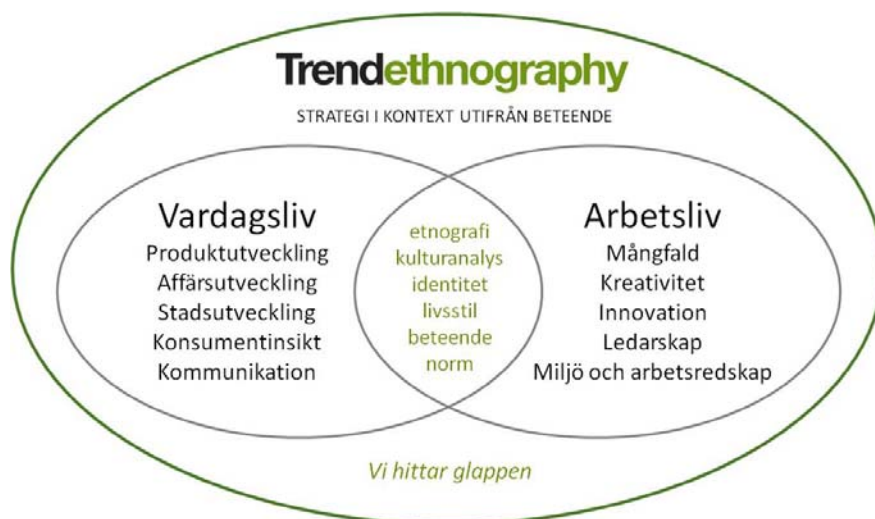
## Om Trendethnography AB .

Trendethnography är en etnografisk konsultbyrå, specialiserad på konsumentinsikt och organisationsutveckling. Genom metoden trendetnografi hjälper vi våra kunder att översätta livsstil och beteende till affärsmöjligheter. Vi når handlingen bortom orden och vet skillnaden mellan vad människor säger och gör. Trendethnography har hjälpt kunder med innovation och strategi sedan 2006. Vi jobbar bl.a. med Ericsson, Skanska, SEB, Eon, Sveriges Ingenjörer, Hyper Island, TeliaSonera, Eniro, Färgfabriken, Östersund kommun och landsting, Naturvårdsverket och arkitektfirman CF Møller.

Research är per definition reaktivt. Trendethnography gör proaktiva undersökningar som fångar beteendeförändringar, produkters och tjänsters meningsbetydelse och trender underifrån. Vi arbetar med föreläsningar, strategiprojekt och som insiktsleverantör till byråer. Genom vår metod, trendetnografi, får vi fram omedvetet, pinsamt och bortglömt beteende och ger dig vita ytor. Etnografien är ett gott innovationsverktyg för dig som behöver gå djupt och brett och öppna för det oväntade. Ta reda på vad människor säger, gör, tänker OCH skillnaden där emellan!

Vår metod kan sammanfattas i fyra begrepp:

1. **Hitta** (ta sig bortanför traditionella spaningar).
2. **Relatera** (relatera och analysera utifrån specifik kontext).
3. **Prioritera** (sortera, förenkla och prioritera det som hittas).
4. **Produktifiera/Implementera** (skapa konkreta utvecklingsmöjligheter).



Vi hittar glappen mellan existerande erbjudande och kundens verkliga behov. Vi ger dig insikt och research som du aldrig sett den förr. Vi hjälper dig att hitta kreativa och smarta lösningar för att utveckla din produktportfölj och kommunikation utifrån konsumenters verkliga behov.

Läs mer om Trendethnography på vår hemsida [www.trendethnography.com](http://www.trendethnography.com)