

Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer

Red Göran Brulin

*Med bidrag från: Sharareh Akhavan, Ing-Marie Andersson,
Maud Baumgarten, Carina Bildt, Raymond Dahlberg,
Inga-Britt Drejhammar, Eskil Ekstedt, Ylwa Fjell,
Lena Karlqvist, Anna Karlsson, Lars Klusell, Patrick Millet,
Gunnar Rosén, Lennart Svensson, Marianne Westring Nordh,
Hanna Westberg, Stig Vinberg och Mattias Åteg*

© Arbetslivsinstitutet och författarna 2003
Arbetslivsinstitutet
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-676-3
Tryckt på Arbetsmiljöverkets tryckeri, Solna

Innehåll

Förord	1
Inledning	2
Ett kaleidoskopiskt arbetsliv	5
Kön och etnicitet i arbetsorganisationer	6
Vad göra?	7
- i verkstadsindustrin	8
- i kommunal service	9
- på verket	10
Slutsats	11
Arbetsorganisatorisk utveckling	13
Från linje- till projektorganisation	13
Nya arbetsorganisatoriska principer	14
Helbil eller line	15
Lean production	16
Service-/tjänstesektorn	18
Arbetsorganisation lärs mer och mer av andra i ens närhet	19
Att lära i nätverk eller av handledare	20
Illustrerande exempel av arbetsorganisatorisk utveckling	23
Är småföretagen alltid bättre på arbetsmiljö och arbetsorganisation?	24
Att utveckla arbetsorganisationen med svenska eller utländska metoder?	25
Några slutsatser – en syntes	27
Arbetsorganisatorisk utveckling vid en livsmedelskedja i Östergötland	28
PrisXtrautslaget, en nyttig men otillräcklig påminnelse om att något måste göras i detaljhandeln!	28
Detaljhandeln arbetsorganisatoriska historia	29
Dialogkonferenser	30
Kan man skapa utvecklande jobb på callcenter?	31
Roterande öppen arbetsorganisation i landskap	32
Platt organisation i statlig myndighet	32
Kompetenskraven	32
Ett annorlunda callcenter-arbete	33
Flexibla arbetstidsmodeller, ett sätt att utveckla arbetsorganisationen i offentlig sektor	34
Nya arbetstidsmodeller	35
Större ansvar för den anställde och fler valmöjligheter	36
Forum för dialog	36
Kvinnor i offentlig sektor	39
Genusperspektiv	40
Interventionsstudier	41
Regional arbetsmiljömärkning	41
Tillväxtprogrammet	42
Nätverk för bättre arbetsmiljö och utveckling av arbetsorganisation	42
Friskvård, en investering	44
Effekter i en kommun	45
Friskvårdsprojektet	45
Handlingsplaner på arbetsplatserna	46
Bättre arbetsorganisation för lägre ohälsotal!	47
Legitima arbetsförhållanden	47

Legitima arbetsförhållanden eller ekonomiska styrmedel	48
Sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna	49
Arbetsgivningar, tjänstledigheter och mer mångfacetterade arbetsmarkn..	50
Bristen på institutionell uppbackning	53
Referenser	55

Förord

En av Arbetslivsinstitutets viktigaste uppgifter är att tillsammans med arbetslivets olika aktörer bedriva kunskapsbildning som syftar till arbets- och näringslivets utveckling. Arbetslivsinstitutets forskning ska ha en praktisk anknytning. Enheten för Forskning om Utvecklingsprocesser (FoUP) deltar i och studerar vad som ligger bakom förändringarna i arbets- och näringslivet: Hur skapas tillväxt och lärande? Hur förbättras arbetsorganisationer och arbetsmiljöer? Vilken roll spelar integrationsprocesser och könsordningar för att hindra respektive möjliggöra förbättringsprocesser? Vår forskning skall vara handlingsorienterad och utvecklingsstödande. Vi bildar kunskap tillsammans med praktiker ”inifrån” och ”utifrån” arbetslivets utvecklingsprocesser. Genom lokala samarbeten mellan forskare och praktiker bildas ny kunskap om förändrings- och utvecklingsprocesser.

Tanken med den här rapporten är att beskriva möjligheterna till arbetsorganisatorisk utveckling för att visa att sådana utvecklingsinsatser gör det möjligt för fler att arbeta: Genom att organisera om arbetet kan varor och tjänster produceras effektivare, konkurrenskraften öka och därmed möjligheter till nya jobb skapas. Genom att utveckla arbetsorganisationerna i våra företag och organisationer kan motivationen i arbetet ökas, kompetensen hos de anställda vidgas, sjukskrivna hjälpas tillbaka i arbete. Genom att organisera arbetet så att diskriminering på kön eller etnicitet upphör kommer fler i arbete och grunden för orättvisa löneskillnader rycks undan o s v.

Rapporten baseras bl a på ett antal bidrag från forskare på FoUP-enheten vid Arbetslivsinstitutet. Den har dessutom seminariebehandlats med kommentarer från Jan Edling, LO, Mats Essemyr, TCO, Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist och Marie-Louise Thorsén-Lind, Svenskt Näringsliv, Charlotta Krafft, SACO, och professor Casten von Otter. Ett stort tack till alla! Ansvarig för rapporten i dess delar och som helhet är Göran Brulin.

Inledning

En av viktigaste trenderna de närmsta åren är det minskande arbetskraftsutbudet. Demografiska förändringar, minskade ungdomskullar och längre tid i utbildning, samt ökande sjukfrånvaro och förtidspensionering medför ett minskat arbetskraftsutbud. En annan viktig trend är tudelningen av arbetslivet. Samtidigt som förutsättningarna för bättre och mer utvecklande arbeten ökar i takt med att gammal industri slås ut, lever en hel del av det förslitande arbetslivet kvar och uppstår i viss mån i nya former. Med mer av utveckling och förändring av våra arbetsorganisationer skulle det minskande arbetskraftsutbudet kunna motverkas. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete skulle kunna bidra både till bättre jobb och större intäkter (AFS 2001:1). Ohälsotalen skulle kunna bringas ned och permanentas på en lägre nivå!

Trots att vi lever längre och dör friskare ger nästan all rapportering från arbetslivet – i forskning, i populärvetenskap, i tidningsartiklar – en bild av ett exploaterande arbetsliv som skördar offer. Utgångspunkten i exempelvis Harald Gatus (2003) populärvetenskapliga skrift Hållbara arbetsplatser (som bygger på Docherty, Forslin and Shani 2002) är att ”priset för personalminskningar, underbemannade arbetsplatser och ett högre tempo framdrivet av globalisering och teknisk utveckling är exploderande sjukfrånvaro och utslagning.” Problemet med den utgångspunkten är att det inte finns några medicinska fakta som styrker att arbetslivet är värre än tidigare (SOU 2002: 62, s 8), att rationaliseringarna drivs hårdare eller att den tekniska utvecklingen och globaliseringen är krafter som inte går att bemästra.

Professorerna Vogels och Theorells debattartikel i Dagens Nyheter (2003-04-23) är ett mycket illustrativt exempel på att det numera är fritt att konstruera eländesbilder av arbetslivet. Enligt dem är en av de viktigaste förklaringarna till den höga sjukfrånvaron att ”arbetsmiljön har försämrats under 1990-talet”... ”Några år senare framträder så de samlade effekterna i både folkhälsa och sjukskrivning”. Rimligtvis vet dessa professorer att folkhälsan i själva verket har utvecklats i positiv riktning under den angivna perioden men att den antagligen kommer att utvecklas i negativ riktning det kommande decenniet vilket nästan uteslutande beror på den ökande alkoholkonsumtionen, inte arbetslivet. Vogels och Theorells menar vidare att arbetskraften efter den senaste lågkonjunkturen åter har fyllts på med sjuka och sköra individer som slås ut på den generellt försämrade arbetsmiljön. Men förklaringen kan knappast vara att de sjukliga återvänt till ett försämrat arbetsliv. Sysselsättningsgraden var ca 85 procent vid förra högkonjunkturen, 1989/90, och har endast nått upp till 77,6 procent i den senaste, 2002, samtidigt som ohälsotalen har skenat.

Utgångspunkten för den här rapporten är att det går att skapa om inte ett bra så åtminstone ett bättre arbetsliv. Eländesbilden håller inte (Svenska Dagbladet

2003-04-20). En mängd förbättringsprocesser pågår, arbetsorganisationer utvecklas och arbetsmiljöproblem åtgärdas eller försvinner. Olika undersökningar tyder på att det är männens arbetsmiljöer som har förbättrats snabbast de senaste decennierna, män lever också allt längre. Även om kvinnor fortfarande lever betydligt längre finns det data som tyder på att kvinnors situation, framförallt inom vård och omsorg är relativt mindre gynnsam och i en del fall sämre än tidigare.

Problemet är sålunda knappast ett eländigt arbetsliv utan kanske snarare att det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet och arbetsmiljömässiga förbättringsarbetet ges mindre och mindre legitimitet. Arbetsmarknadens parter har abdikerat från sin viktigaste uppgift att bidra till och visa att arbetslivet undan för undan blir bättre. Varken som medarbetare eller som medlemmar i de fackliga organisationerna känner de anställda att det finns en riktning i den arbetsorganisatoriska utvecklingen som innebär att problemen kommer att lösas, förhållandena kommer att bli bättre. Eftersom arbetsgivarna och de fackliga organisationerna inte längre förmår förklara utvecklingen i arbetslivet utifrån löntagarnas intressen eroderar hoppet om en bättre framtid. Att torgföra att "även om allt inte är ok idag så är vi ändå på rätt väg" framstår som okänsligt. På många enskilda arbetsplatser framhåller man i och för sig en positiv utveckling. Men det torgförs inte, utan framstår som enskilda lyckliga undantag från den stora trenden.

Ett kaleidoskopiskt arbetsliv

Arbetets organisering betraktades länge som ett slags fasta tillstånd, vetenskapligt definierade av sådana som Taylor och Weber (se Brulin och Nilsson 1997a). De senaste decennierna har arbetsorganisationer däremot mer och mer börjat ses som ständigt pågående förändrings- och utvecklingsprocesser (Brulin 2002a). Detta öppnar upp för nya, mindre styrda, mer innovativa arbeten och arbetsplatser. Samtidigt framträder avarterna av det nya arbetslivet allt tydligare, i form av gränslöst arbete och negativ flexibilisering. Arbetet invaderar varje sfär av människans liv. Man förväntas vara ständigt uppkopplad, beredd att ta itu med besvärliga arbetsuppgifter... De traditionella storföretagen använder allt oftare temporära organisationer och organisationslösningar såväl internt som externt, vid samarbete med andra företag.

Föreställningarna om att arbetslivet förändrats i grunden är emellertid överdrivna. Minskningen av antalet anställda i traditionell industri har exempelvis kompenseras av en snabb ökning av personer som anställts i industrinära tjänsteföretag, dvs oberoende företag som på uppdragsbasis arbetar med projekt för eller tillsammans med den traditionella industrin. Om man inkluderar de industristödande företagstjänsterna i industrin sysselsatte hela sektorn ca 1,2 miljoner personer både år 1985 och år 1997! Av dessa arbetade ca 25 procent med företagstjänster år 1985. Denna andel hade stigit till nästan 40 procent år 1997. Teknikföretag, övriga kunskapsföretag, finansföretag och utbildnings- och vårdföretag står för denna snabba expansion. Det är också inom dessa, många gånger projektorganiserade områden, som huvuddelen av nyföretagandet står att finna (Ekstedt, 2002, Ullström, 2002). Den ökande användningen av projekt och temporära organisationer sammanfaller dessutom med förändringar – och försämringar – av formella arbetskontrakt. Under senare år har antalet personer i icke-permanent arbete – visstidsanställning – ökat markant (Ekstedt, 2002).

Parallellt med förändringarna mot temporära arbetsorganisationer och ökande andel visstidsanställningar har det globala genomslaget för lean production gjort att det löpande bandet återkommit också i svensk industrin. Men det är inte det förmansstyrda arbetet – grårockarna och tidsstudiemännen – som återkommer utan operatörerna förväntas själva vara med och driva rationaliseringen av arbetet. Utvecklingsmöjligheterna för individen även i traditionell löpande-bandproduktion är må o större idag än tidigare. Samtidigt organiseras mer och mer av tjänsteproduktionen, exempelvis delar av callcenter-branschen, som traditionell löpande-bandproduktion av tjänster. Men även callcenter-branschen är mycket sammansatt och innehåller arbeten av de mest skiftande karaktär och temporära arbetsorganisationer som projekt är inte alltid stressframkallande och bemanningssektorn omfattar fortfarande en begränsad del av arbetsmarknaden.

Utmärkande för detta kaleidoskopiska arbetsliv är ändå att flera av de gamla arbetsmiljöproblemen dröjer sig kvar. Bullerproblemen är exempelvis växande, belastningsskador vid terminalarbete liksom traditionellt monteringsarbete är fortsatt stora, samexponeringar av kemiska och fysikaliska faktorer med okända effekter ökar, byggnadsrelaterad ohälsa (sjuka hus) sprider sig, problemen med elektromagnetiska fält ökar o s v. Men inom ramen för de ständigt föränderliga arbetsorganisationerna skapas också nya möjligheter till egenkontroll, arsenalen av användarvänliga verktyg och metoder ökar. Det innebär att den anställde själv, i ökad utsträckning, kan kontrollera, åtgärda och utveckla sin arbetsmiljö t o m i traditionell industriproduktion.

Runtom på våra arbetsplatser har omfattande organisationsförändringar genomförts. De ökade produktivetskraven i den offentliga sektorn har inte utan visst berättigande lyfts fram som ett hot mot arbetstagarnas arbetsvillkor och hälsa. Antagligen har t ex maxtaxan inneburit ökade krav på en del förskolor, men samtidigt är det svårt att belägga att den generellt lett till större barngrupper. Att jämföra bemanning på exempelvis sjukhusavdelningar är nästan omöjligt med tanke på den snabba tekniska och organisatoriska utvecklingen inom sjukvården. De stora produktivetsökningarna beror inte på snålare bemanning eller ökad press. Exempelvis har nya operationsmetoder minskat behovet av sjukhusvistelse i samband med operationer radikalt. På liknande sätt har outsourcingen till underleverantörer skärpt kraven på de anställda i dessa företag. "Perifera tjänster" i de stora företagen kunde tidigare vara arbeten med lite lägre prestationskrav. Hos underleverantörerna utgör dessa tjänster kärnverksamhet med höga krav på vinst.

Trots allt, finns det inget som tyder på att situationen skulle förvärras och leda till ökade medicinska arbetsskador. Slimning och downsizing innebär inte med nödvändighet ökade krav jämfört med de förändringar som gällde förr om åren. Expansion och nya satsningar, ökad globalisering och införande av ny teknologi har under hela 1900-talet följts av nedskärningar, rationaliseringar och omorganisationer.

Kön och etnicitet i arbetsorganisationer

Ökad mångfald och verklig jämställdhet handlar inte bara om demokratiska fri- och rättigheter utan också om att alla människor skall få komma till sin rätt och att deras kapacitet tas till vara. Kan företag och organisationer skapa normer och rutiner som bryter mot de som gäller för samhället som helhet? Föreställningen om etnisk mångfald som en tillgång i en enskild arbetsorganisation är svår att förena med de maktrelationer som gäller i det omgivande samhället och dess institutioner. Empiriska resultat inom organisationsforskning med könsinriktning (Sundin 1997) och etnicitetsforskning (Paulsson och Schierup 1994) visar att samhälleliga föreställningar, normer och attityder har stor betydelse för individens position, handlingsutrymme och möjligheter på arbetsplatsen. Den relation som

råder mellan samhälleliga maktstrukturer och den hierarkiska ordningen inom arbetsorganisationen är mångtydig och påverkas av en rad faktorer på mikronivå.

Som alltid förknippas nya jobb med kön, män förväntas göra vissa jobb, kvinnor andra. De nya jobben ”könsmärks” samtidigt som tidigare könsmärkning upphör att gälla. I snabbköpskassan sitter alltfler män, läkar- och prästjobben håller nästan på att bli kvinnliga domäner... Men det blir också svårare att entydigt definiera vilket kön som hör samman med vilka jobb. Arbete och arbetsorganisationer blir allt svårare att artbestämma i ett alltmer kaleidoskopiskt arbetsliv. Sjukskrivningarna uppvisar emellertid ett visst könsmonster. Det är kvinnorna som har stått för den kraftigaste ökningen i sjukskrivningar och det är på de kvinnodominerade arbetsplatserna inom vården, skolan och omsorgen som de största problemen med sjukfrånvaron finns. Dock har inte de traditionella svenska storföretagen något att yvas över. Det är många gånger kvinnor med monteringsarbete i dessa företag som har blivit förtidspensionerade p g a belastningsskador, skador man har fått i monotona, hårt styrda industrijobb.

Nedbrytningen av taylorismens och byråkratins hierarkier och strukturer ökar utvecklingsmöjligheterna för många i arbetslivet. Mångfald och heterogenitet upplevs mer och mer som en tillgång. I traditionella organisationer liksom traditionell organisationsforskning är kön oftast osynligt. Man utgår från en manlig, abstrakt värld där endast maskulinum är närvarande och utgör norm. Men fabriksystemets ”starke vite man” utgör inte längre norm, det är inte främst för honom de flexibla arbetsorganisationerna utformas. För att kunna ta tillvara den mest kompetenta arbetskraften och kunna agera på olika marknader gäller det att skapa arbetsorganisationer som ser olikhet som en tillgång. De regioner och arbetsplatser som förmår att hantera skillnader i kön, hudfärg, språk, religion och världsåskådning men också politiska ideologier, sexuell läggning och personliga egenskaper verkar få ett försteg framför regioner som i en alltmer mångfacetterad värld ängsligt strävar mot homogenitet. Näringslivet i framgångsrika regioner som San Francisco Bay, de industriella distrikten i Emilia Romagna eller Gnosjöregionen anser sig inte ha råd att exkludera medarbetare på grund av den ena eller andra avvikelser från normen. Nästan en fjärdedel av de anställda i Silicon Valley är välutbildade med asiatiskt ursprung.

Vad göra?

Vad kan man då göra när arbetsorganisationerna inte längre går att typologisera i entydiga kategorier och modeller, utan möjligtvis fångas i en kaleidoskopisk kikare? Det handlar om att sluta söka det rätta exemplet, den dominerande modellen, ”lösningen”. Istället gäller det för oss alla, chefer och arbetsgivare, fackliga företrädare och anställda, forskare och konsulter, att försöka påverka och stödja de positiva utvecklingsprocesserna, de mikroprocesser som hela tiden pågår

(Gustavsen 1990). Aldrig har arbetslivet producerat så lite objektiv ohälsa som nu vilket inte hindrar att ohälsotalen är galopperande.

Den enskilt viktigaste trenden i svenskt arbetsliv är den avtagande legitimiteten för vårt arbetsliv. Undersökningar visar att människor i ökad utsträckning prioriterar annat än arbete och även kan tänka sig att sjukskriva sig trots att arbetsförmågan inte är nedsatt. Denna trend av minskande legitimitet sammanfaller, föga förvånande, med den avtagande produktionen av legitimitet för arbetslivet. De senaste två decennierna utmärks av att arbetsgivare och fackliga organisationer i stort sett upphört att producera legitimitet för arbetslivet. Att inte denna legitimitet produceras innebär exempelvis avsevärda merkostnader för offentliga sektorn och storföretagen i svenskt näringsliv. Den typ av exempel som SAF skapade med "Nya fabriker" (Agurén och Edgren 1979) innebar att svensk arbetsorganisation blev världsberömd. Med stöd av facket förmedlades gemensamt en positiv känsla för svensk arbetsmiljö och arbetsorganisation. Inom ramen för exempelvis Arbetslivsfonderna bedrevs ett generellt upplysnings- och förändringsarbete för att förbättra arbetslivet och utveckla arbetsorganisationerna. Även om de konkreta effekterna emellanåt kunde ifrågasättas (Brulin och Nilsson 1995) innebar dessa ett väldigt legitimitetsskapande för arbetslivet, att det kan och håller på att förbättras.

Men även om den generella uppbackningen saknas är det viktigt att visa att det faktiskt går att stötta utvecklingen mot effektivare och samtidigt socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer. Exempelvis är vår uppgift som handlingsinriktade och utvecklingsstödande forskare att vara med och se till att det händer saker, och analysera hur det sker:

- i verkstadsindustrin

Fem verkstadsföretag i södra Dalarna samverkar numera i ett nätverk, *Verkstadsgruppen*, kring arbetsorganisatorisk utveckling. En aktuell fråga för dessa är det ökande problemet med att rekrytera personal. Trots relativt hög arbetslöshet i arbetsmarknadsregionen går det inte att finna arbetskraft. Gruppen har jobbat tillsammans med Arbetslivsinstitutets forskare, skola och kommunen för att finna lösningar på problemet. Insatserna har gett lyckat resultat. Från att tala om en nedläggning av gymnasieskolans industriprogram hade man vid skolstarten hösten 2002 en full klass med pojkar. De första tecknen tyder också på att kursen till hösten 2003 får även flickor i gruppen.

Företagen i gruppen har påbörjat olika insatser för att attrahera ungdomar. De första insatserna handlade enbart om marknadsföring av branschen. Visserligen fanns ett antal problem, som buller och svetsrök i arbetslokaler, allmän oordning och arbetsledare som inte fungerade särskilt bra. Problem som man bortsåg ifrån. Man hade ändå avancerade datorstyrda maskiner som borde locka ungdomar, tyckte företagen. Men när Arbetslivsinstitutets forskargrupp kunde visa att ung-

domar i årskurs nio och människor ”på stan” hade en helt annan syn på ett bra arbete, fick det stor betydelse för företagen som bestämde sig för att försöka möta dessa krav.

En annan viktig utgångspunkt var en ”objektiv” bedömning av forskargruppen av företagets arbetsmiljö/arbetsorganisation. Resultaten återrapporterades till företagen i gruppen och diskuterades med personalen och ledningen. Nästa steg var att kartlägga vissa kritiska arbetsmiljöfaktorer parallellt med att ett arbete påbörjades för att skapa ordning och reda på företagen. För att motivera till arbetsmiljöåtgärder användes även en videobaserad visualiseringsmetod. Arbetet med att förbättra arbetsmiljön och arbetsorganisationen på företagen har gått sakta framåt. Eftersom detta exempel har rapporterats forskningsmässigt har det inneburit att ett antal kommuner börjat jobba för att förbättra industriprogrammen i skolorna – utbildningar som man vet kommer att leda till jobb! Även förbättringsarbetet i ett antal verkstadsföretag har inspirerats!

- i kommunal service

Under senare år har hemleverans av matlåda blivit en allt vanligare insats som erbjuds äldre och funktionshindrade som ej längre klarar att handla och tillreda sin egen mat. Detta har medfört att verksamheter för tillagning och leverans av varm mat har byggts upp i många kommuner. I den studerade Östgötska kommunen arbetade matdistributörerna (samtliga kvinnor med deltidstjänster) under förhållanden som av arbetsgivaren bedömdes vara mycket stressiga och slitsamma. En grupp forskare från Arbetslivsinstitutet genomförde därför en fallstudie för att belysa matdistributörernas fysiska och psykosociala arbetsvillkor och för att komma med förslag till arbetsorganisatoriska förbättringar.

Resultatet av fallstudien visade att gruppen hade en kombination av påfrestande psykosociala och fysiska arbetsvillkor som gav anledning till oro för deras hälsa på sikt. Ett flertal rekommendationer gavs, vilka kommunledningen kort efter studien omsatte till praktisk handling. Rent konkret tog det sig uttryck i att antalet tjänster utökades, vilket var en förutsättning för att förbättringar skulle kunna uppnås, och att ytterligare en bil för distributionen införskaffades. Detta innebar färre leveranser per dag per matdistributör och därmed en minskad fysisk belastning, även tidspressen minskade väsentligt. Vissa tunga arbetsuppgifter togs bort och lades över till annan verksamhet. I och med att dessa förändringar genomfördes kunde tjänstgöringsschemat ändras så att variationen i arbetet och tiden för återhämtning ökade. T ex kunde körrutterna läggas upp mera effektivt, vilket också bidrog till att minska tidspressen. På sikt planerar kommunen att införa kombinationstjänster, d v s tjänster som kan delas mellan att arbeta som köksbiträde och som matdistributör. Även lokalvårdstjänster och matdistribution skulle kunna kombineras. Avsikten med en sådan åtgärd är att skapa mer variation i arbetet över tid. Både den cirkulatoriska belastningen och belastning på muskler,

skelett och leder fördelas på så sätt jämnare. Kombinationstjänster skulle också kunna gynna även lokalvårdare och kökspersonal, som har ett tyngre muskulärt arbete med bl a tunga lyft och obekväma repetitiva arbetsställningar. Med kombinationstjänster bör det också vara lättare att skapa heltidstjänster så att alla anställda har möjlighet att leva på sin lön. Också detta exempel har rapporterats i press och forskningsmässigt och därmed inspirerat andra i deras arbetsorganisatoriska utvecklingsarbete.

- på verket

I Norrköping har Arbetslivsinstitutets forskare påbörjat ett utvecklingsarbete i samarbete med Migrationsverket för att öka kunskaperna om förhållanden i organisation och arbetsmiljö, som kan relateras till sjukfrånvaron. Arbetet inleddes med en dialogkonferens i april 2002. Konferensen resulterade i en handlingsplan, som nu håller på att omsättas i praktiken. Avsikten är att förebygga och minska sjukfrånvaron på verket och bättre stödja långtidssjukskrivna under och efter sjukskrivningstiden.

Dialogkonferensen bygger på bred medverkan och god kommunikation och är en metod för att samla olika deltagare för att diskutera teman som har anknytning till konferensens syfte, i det här fallet arbetsorganisation och ohälsa. Det är deltagarna själva som står för idéer och kunskaper. Tanken är att få med så många synsätt och erfarenheter som möjligt och på så sätt få ett underlag för fortsatt utvecklingsarbete. Konferensen organiseras som en serie diskussioner mellan deltagarna, merparten av arbetet genomförs i mindre grupper.

Konferensen har lett till att:

- en arbetsgrupp har tillsatts som ansvarar för det fortsatta utvecklingsarbetet i samverkan med forskarna.
- personalstödjande insatser i form av faddersystem och checklistor införs, riktade mot sjukskrivna och de som återkommer till arbetet efter en sjukskrivning.
- Migrationsverkets interna chefsutbildning byggs ut. Avsikten är att chefer på olika nivåer på ett bättre sätt än tidigare skall bidra till en god arbetsmiljö och uppmärksamma och stödja personal under och efter sjukskrivningen.
- i samband med förändringar och omorganisationer efterfrågades ökad delaktighet från medarbetarna. Problemanalyser bör göras med alla berörda före en omorganisation. Att föra dialoger med demokratiska förtecken ansågs av deltagarna vara en viktig grund för att ta tillvara alla medarbetares kompetens och erfarenheter.

Slutsats

Den slutsats vi drar från vår handlingsinriktade och interaktiva forskning är att det alltid går att göra arbetsorganisatoriska förbättringar. Det går alltid att ta ytterligare steg mot effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer. *Det som förvånar är att så lite hörs när så mycket görs, att så lite legitimitet ges åt alla de utvecklingsinsatser som görs!* Orsakerna till detta är flera. I arbets- och näringslivet har annat prioriterats de senaste åren. Företagsledare och chefer har inte uppfattat arbetsorganisation och arbetsmiljö som ett prioriterat område för framgång på börsen och marknaden. Kostnaderna för en sådan ignorans har också blivit förskräckande. Exempelvis sägs det att om Barnevik hade haft kunskaper i dåvarande Arbetarskyddsverkets två-dagars grundkurs om asbest hade han inte köpt Combustien och ABB hade idag varit ett välmående företag (Brulin 2002c: 79). Fast en förändring kan vara på gång när även Veckans affärer (nr 9, 24 februari 2003) korar Sveriges 25 bästa *arbetsplatser*.

För de fackliga organisationerna har det knappast känts angeläget att framhålla den positiva utvecklingen i arbetslivet. Åtminstone centralt har det saknats en samsyn med arbetsgivarna kring arbetslivsfrågorna. Bristen på samsyn och avtal gör inte att de upplever det som sitt ansvar att ge legitimitet åt förhållandena och förändringsarbetet i arbetslivet. Om de legitimitetsskapande processerna skall komma i gång måste alla, från arbetsgivarnas centralorganisationer till LO/TCO/SACO, dela en samsyn: Utvecklingen i arbetslivet går, trots allt, i rätt riktning – vi kan utveckla arbetslivet, vi förbättrar arbetsvillkoren och vi törs gemensamt stå för detta.

Sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna har försummats och försumpats. Kraven i socialförsäkringssystem, lagar och arbetsmarknadens regler har inte uppfattats som tydliga signaler om att de anställdas arbetsförmåga skall ligga till grund för omfattningen på sjukskrivningen. Istället för att genomdriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete som förutsätter en närvaro i förhållande till arbetsförmågan, har enskilda chefer och arbetsledningarna sett det som enklast att sjuka sjukskriver sig. Varken ansvariga politiker eller partsföreträdare har gjort något åt de negligerade sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna när arbetslöshets- och tillväxtfrågorna har haft högsta prioritet.

De försummade sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna är en huvudförklaring både till sjukskrivningsproblematiken och att inte arbetsorganisations- och arbetsmiljöförbättringarna drivs framåt snabbare. Bristen på kommunikation mellan arbetsplatsen och sjukskrivande läkare gör att åtgärder för att ta tillvara den sjukes kvarvarande arbetsförmåga aldrig sätts in. Arbetsledningen varken blir underrättad eller inblandad i en analys av huruvida sjukdom och därpå följande sjukskrivning verkligen innebär arbetsförmåga som omöjliggör arbete i en viss omfattning. Rutinerna vid sjukskrivning uppmuntrar inte, trots att motsatsen stipuleras i lagar och regler om systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsgivaren till

åtgärder som möjliggör fortsatt, om än partiell närvaro, på arbetsplatsen för den sjukskrivne. Arbetsgivaren blir knappt ens informerad om varför den anställde är sjukskriven, än mindre tillfrågad om det går att anpassa arbetsplatsen till den sjukskrivnes krav och behov...

Sammanfattningsvis:

- det går alltid att göra arbetsorganisatoriska förbättringar;
- förvånansvärt lite hörs när så mycket görs;
- frågan som inte ställs är om sjukdom måste leda till frånvaro p g a nedsatt arbetsförmåga;
- denna fråga ställs inte därför att arbetsgivaren inte är inblandad i en analys av huruvida sjukdomen och därpå följande sjukskrivning *verkligen innebär arbetsförmåga som omöjliggör arbete* i någon omfattning;
- detta sker eftersom varken rutinerna vid sjukskrivning eller socialförsäkringssystemen uppmuntrar till den analys och det ansvarstagande som det systematiska arbetsmiljöarbetet kräver!

Ohälsotalen i svenskt arbetsliv är för höga och dessvärre ökande (om förtids-pensioneringarna räknas in). Den viktigaste bakomliggande förklaringsfaktorn är kanske bristen på legitimitet för arbetslivet. Aldrig har arbetslivet producerat så lite objektiv ohälsa som nu vilket inte hindrar att ohälsotalen är galopperande. I våra grannländer, Finland och Norge har en likartad utveckling mötts av helt andra reaktioner som intensifierat centralt partssamarbete för att modernisera arbetslivet. Danmark har alltid fungerat annorlunda i det här avseendet. I Danmark har man exempelvis ingen karensdag men man har ändå lyckats hålla sjukskrivningarna i schack genom legitimitetsskapande processer på enskilda arbetsplatser, branschvis och regionalt.

Arbetsorganisatorisk utveckling

Makt över mervärdet fick industrikapitalet genom att organisera arbetet i fabrikssystemet. Under mellankrigstiden, men i än högre grad under åren efter andra världskriget, byggde de stora svenska företagen – Ericsson, Asea/ABB, Electrolux, Scania, Atlas med flera – mängder med fabriker, utspridda runtom i landet. Arkitektoniskt utformades de för att inhysa en tayloristiskt och byråkratiskt organiserad produktion.

De fabriker som är byggda i rött tegel är i regel äldre än de som är byggda i gult tegel. I frontbyggnaden satt ledningen och staberna, på övervåningen planerade tjänstemännen produktionen och i den stora hallen på undervåningen arbetade de kollektivanställda. Hela denna föreställning om hur effektiva arbetsorganisationer bör se ut och utformas är emellertid under snabb omstöpning. Företagen har de senaste decennierna fokuserat på sina kärnverksamheter. Nya produkter och ökad produktivitet anses inte längre uppnås i hierarkiskt styrda linjeorganisationer och vertikalt sammanhållna storföretag utan i gränssnitten mellan en mängd olika företag och arbetsorganisationer.

Från linje- till projektorganisation

I moderna, projektorganiserade organisationer är relationen till kunden av primär betydelse. I tayloristiska och byråkratiserade produktionsorganisationer gäller motsatsen, nämligen att ”skydda” de som arbetar i produktionen från kundpåverkan. I sådana produktionsorganisationer skulle inte den stabila och förplanerade produktionen mot lager störas av kundernas, patienternas, brukarnas specifika önskemål. Arbetet organiserades för att skydda produktionen från varje orosmoment som kunde sinka en jämn och störningsfri produktion.

På den konkreta arbetsplatsen organiseras arbetet och produktionen i ökad utsträckning utifrån relationerna till externa aktörer – kunder, leverantörer, konsulter, idégivare med flera – och i projekt. Det är inte ovanligt att säljare och köpare arbetar tillsammans i samma projekt. Den nära relationen till kunderna avspeglar sig också i de projektbaserade organisationernas interna liv. Tid och kostnader för ledning av arbetet och övervakning minimeras, eftersom det ligger i projektmedlemmarnas intresse att utföra uppdraget i enlighet med de uppsatta målen. Behovet av mellanchefer är följaktligen litet. Istället är det höga kostnader förbundna med kontrakt och förhandlingar. Att förhandla blir en av de viktigaste sysslorna för de projektorganiserade företagens permanenta delar (Ekstedt et al 1999).

Projektorganisation innebär att både rumsliga och tidsrelaterade relationer mellan aktörer varierar avsevärt. Arbetet kan utföras på många olika sätt, i ett stort

antal konstellationer, och på många olika platser. Även arbetsintensiteten kan variera. I projektorganiserad verksamhet är arbetet således mål- och probleminriktat i stället för regelstyrt, vilket kan upplevas som ett hot mot existerande relationer på arbetsmarknaden. Att uppfylla målen i förhållande till en given överenskommelse är en central strävan, hur detta utförs är däremot en mer öppen fråga. En detaljerad reglering av relationerna mellan aktörerna är svår att genomföra och skulle i många fall upplevas som ett hinder för verksamheten. I vissa fall har avsaknaden av formella regler dock ersatts med informella.

I den här typen av verksamhet är det alltså troligt att generella kontrakt måste kompletteras med individuella förhandlingar anpassade till den unika situation som varje projekt utgör. Mycket tyder på att engagemanget, men även arbetsbelastningen är hög i projektarbete. Det hårt uppdrivna tempot i vissa verksamheter bidrar till att individen mer eller mindre medvetet kan hamna i ohållbara arbetssituationer som resulterar i psykiska stressreaktioner. Arbetstagarnas position och förmåga att förhandla får stor betydelse för deras arbetsvillkor. Bättre kunskap om de informella kontraktens innebörd och stöd vid förhandlingar från personer i liknande situationer genom t ex de fackliga organisationerna skulle kunna leda till för alla parter mer hållbara situationer (Ekstedt, 2002).

Nya arbetsorganisatoriska principer

Men även traditionell tayloristisk arbetsorganisation förändras. Till och med bilmonteringen har förändrats för att öka kundernas direkta påverkan. För Volvo och Saab har det gällt att försöka ersätta prognosstyrd produktion av bilar med kundorderstyrd. Helst bör ingen plåt börja bockas i Olofström och inga växellådor börja sättas ihop i Skövde innan man vet vilken kund som skall få dessa delar i sin bil. En underleverantörsby har vuxit upp i närheten av Volvo Torslanda. Bilsätetstillverkningen har flyttats från Bengtsfors till bland annat Torslanda för att korta leveranserna från Lear till Volvo till mindre än fyra timmar från order. Antalet anställda på huvudlinan har minskats radikalt från sjutusen till ca tvåusen. Ambitionen är att montera större paket av komponenter, ibland hela system av delar, för att minska den direkta sammansättningsstiden. Det gäller att kunna leverera snabbt till kunden om produktionen är kundorderstyrd. För att minska framtagningkostnaderna och tiden att konstruera en ny bil försöker man standardisera konstruktionsarbetet i ”plattformar”. Till varje plattform knyts underleverantörer så att de är med redan i konstruktionsfasen.

De nya principerna för att organisera arbetet innebär att företag och organisationer ersätter tydliga och förutsägbara modeller för att organisera arbetet som taylorism och rationell byråkrati, med en ständigt pågående konstruktion av nya arbetsorganisatoriska lösningar. Det är inte ”det goda arbetet” som införs utan ökade krav på alla medarbetare att vara med och utforma de nya arbets-

uppgifterna. Skiftet i arbetsorganisatoriska principer innebär en övergång från detaljstyrning av de anställda till kundstyrning: Istället för att dela upp arbetsuppgifter i olika funktioner integreras arbetsuppgifter i arbetslag, team och projektgrupper. Taylorismens isolering av den enskilda arbetaren vid en maskin ersätts med krav på alla medarbetare att delta i ständiga förbättringar – istället för att specialisera sig på en arbetsuppgift skall man klara att röra sig flexibelt mellan olika arbetsuppgifter. Krav ställs på alla medarbetare om engagemang i arbetet och deltagande i effektiviseringar av arbetet. Istället för tidsstudiemän som detaljstyr arbetet förväntas de anställda i grupp själva arbeta med systematiska arbetsstudier för att få upp takten i arbetet.

De nya arbetsorganisatoriska principerna ersätter implementering av färdiga organisatoriska modeller med en struktur som kan liknas vid en kontinuerlig sökprocess efter ständigt ”bättre” organisationslösningar och arbetsuppgifter. I till exempel monteringsarbete kan det handla om krav på operatörerna på golvet att bidra till ökad monteringsvänlighet i komponenternas utformning både för att öka takten och förbättra ergonomin. De anställda förväntas själva utifrån standardiserade arbetsätt rationalisera sina egna arbetsuppgifter. Det här innebär plattare organisationer och annorlunda ledarskap.

Helbil eller line

En av de mest högljudda arbetsorganisatoriska diskussionerna de senaste decennierna har handlat om helbilsproduktion eller inte, skall en enskild montör sätta ihop hela bilen eller måste alla anpassa sig till och anamma s k Lean production (Womack 1990). Lean production har kritiserats (Berggren 1992) för att innebära tillbaka-till-löpande-bandet/linan/linen och gammal Taylorism d v s utarmat industriarbete, belastningsskador och motivationsproblem. Metalls ”det goda arbetet” koncept blev närmast synonymt med kritiken av Lean production och kraven på större sammanhang för montören i produktionen, helst helproduktsmontering, i bilproduktionen montering av helbil som i Volvos Uddevalla-fabrik eller åtminstone Kalmar-fabriken. Idag kan emellertid en annorlunda syntes mellan ”det goda arbetet” och Lean production skönjas (se Metallarbetarna och Lean production, 2003).

Att Taylorism och det traditionella löpande bandet orsakar omfattande arbetsskador och skapar motivationsproblem är det nog knappast någon som motsäger. Men är lösningen på detta hårt styrda standardiserade arbetsätt helproduktsmontering? Länges ansågs Sverige som under efterkrigstiden hade fått världens mest Tayloriserade arbetsliv ha hittat lösningen på det löpande bandets själsdödande arbete helproduktsmontering, i fordonsindustrin helbilsmontering. Helbilsmontering har visserligen förekommit i stora delar av produktionen av tunga fordon, lastbilar och bussar men fick även ett inträde i personbilsindustrin, till delar i Kalmar-fabriken och fullt genomslag i Volvos Uddevalla-fabrik.

Att utreda huruvida en arbetsorganisation som går ut på helbilsmontering eller line-produktion är bäst, mest effektiv och mest stimulerande kan verka lätt eller åtminstone möjligt. Men frågan är om det överhuvudtaget går att göra. Att Volvo slog sig på helbilsmontering marknadsfördes som en övergång till humanare arbetsorganisation. Så enkelt var det emellertid knappast. På flera marknader var man tvungna att sälja med helbilsmontering. Tullar och exporthinder tvingade Volvo (liksom nästan alla andra bilproducenter t o m Toyota) att kunna organisera arbetet som helbilsmontering emellanåt. Fortfarande finns det länder och marknader som framtvingar helbilsmontering. En gång i tiden var även de amerikanska bilproducenterna tvungna att montera sina bilar på Hammarbykajen i Stockholm p g a importrestriktioner. Uddevalla-fabriken var i det avseendet inget enskilt stickspår av human arbetsorganisation.

Förespråkarna för helbilsmontering har antagligen underskattat de stora företagens behov av att lära sig effektiv line-montering vid sina produktionsanläggningar i Sverige för att sedan föra över sådana upplägg till sina produktionsanläggningar utomlands. Många svenska storföretag har behållit montering i Sverige främst av detta skäl. Ordentliga kunskaper i och erfarenheter av att utforma produktion är mycket viktig för att kunna effektivisera alla andra led i modern industriproduktion som produktutveckling och processförbättringar. Något som hittills gjorts i Sverige i och kring huvudkontoren.

Lean production

1990-talet innebar att nästan alla förhoppningar om en alternativ svensk arbetsorganisatorisk modell – en svensk modell karakteriserad av helproduktsmontering, spridd till stora delar av industrin – övergavs. Istället befästes Lean production och Toyota-systemets hegemoni. Det innebar att line-upplägget kom att bli dominerande inom exempelvis Volvo personvagnar. Men det är ett starkt modifierat line-arbete karakteriserat av montering av stora komponenter eller system av komponenter, exempelvis hela instrumentpaneler och dörrar, som utmärker arbetet vid Volvo Torslandas monteringslinor.

Även Saab tog under 1990-talet bort nästan all off-line produktion för att skapa ett styrt och standardiserat flöde efter en fast lina. Men även där har man gått mot montering av större paket av komponenter. Tanken har hela tiden varit att försöka tillföra montörerna och arbetslagen efter linan nya ansvarsområden, för kvalitet, avrop, arbetsmiljö, ergonomi o s v, så att ändå en mindre – enligt kritikerna av line-upplägget försvinnande liten – del av arbetet handlar om att utveckla arbetsorganisationen och säkra kvalitén och produktiviteten (se Brulin och Nilsson 1997, 1999).

En del av montörernas – eller snarare arbetslagens – arbete handlar m a o om att analysera och utveckla de standardiserade arbetssätt man är tvungad att använda inom ramen för Lean production. Att operatörerna själva är med och

analyserar sitt eget arbete är något som är helt emot Taylors principer. Taylor höll mycket starkt på att operatörerna skulle arbeta och tjänstemännen tänka. I det här avseendet är Lean production m a o inte att jämföra med en enkel nytaylorism. Svenska Metalls fackklubbar vilka, om än ibland motvilligt, har accepterat Lean production har också hårt drivit kraven på att arbetslagen vid linorna skall tillföras arbetsuppgifter från produktionstekniker och -beredning både för att det innebär mer berikande arbete och för att det är produktivitetshöjande.

Ett bittert nederlag för förespråkarna för den svenska arbetsorganisatoriska modellen är Scantias övergivande av montering av hela fordon i fasta stationer. Scantias produktionssystem, SPS, innebär att företaget har återinfört linan i stort sett överallt. Arbetssätten är starkt standardiserade och produktionstakten låst. Men är det verkligen ett traditionellt balanserat löpande band som har återinförts på Scania? Är det en traditionell tayloristisk arbetsorganisation som de tusentals metallarna vid Scania, Volvo PV och Lastbilar och Saab-anställda numera jobbar i?

Om man får tro Metallklubbens företrädare är det det inte, från Metallindustriarbetarförbundet är man nog mera skeptisk¹. I och för sig skall Lean production inte enbart definieras utifrån Scania. I vitvaru- och elektronikindustrin, exempelvis Electrolux i Mariestad, förekommer cykeltider på 35 sekunder. Med nödvändighet är arbetsuppgifterna då mycket ensidiga och likartade. Men även i Mariestad försöker man tillföra arbetsuppgifter.

Normalläget i Scantias produktion är numera att man arbetar utifrån ett standardiserat arbetssätt och i monteringen i ett lineupplägg. Tanken är att man alltid skall använda den idag bäst kända metoden för att utföra ett arbetsmoment. Samtidigt finns det fyra rangordnade prioriteringar i SPS. Den första gäller säkerhet och miljö. Arbetsorganisationen skall vara säker och inte ge upphov till negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser. Den andra prioriteringen är kvalitet och den tredje leveranssäkerhet. Först som nummer fyra kommer ekonomi för att göra de tre tidigare prioriteringarna verkligt trovärdiga. Att ekonomi kommer som prioritering fyra innebär exempelvis att det finns ett bemanningsavtal som bygger på en kontinuerlig genomlysning av bemanningsbehoven som krävs för att upprätthålla de tre tidigare prioriteringarna. Dock har klubbarna fått ge ordentligt utrymme för korttidsanställningar för att få inflytande över bemanningen.

Varje montör skall kunna påverka sin arbetsplats och arbetsmiljö. Det innebär att det är arbetslagen på golvet som själva med stöd av produktionsteknikerna följer och utvecklar sina arbetssätt. Exempelvis videofilmar man varandra för att se vilka arbetsmoment som kan förbättras ergonomiskt men också tas bort för att de är onödiga. Kritikerna skulle säga att montörerna blivit sina egna tidsstudiemän. Takttiden är ca 12 minuter. Ett vanligt montörsarbete innehåller mellan tre

¹ Samtal och intervjuer med Tommy Bäcklund, huvudskyddsombud på Scania i Södertälje, Max Fagerstedt, expert på arbetsorganisatorisk utveckling vid Metall centralt och Kjell Wallin, ordförande i Metallklubben på Scania 2003-02-05.

och sex takter. På Metallklubben framhåller man att det inte är någon som vill göra onödiga och ergonomiskt dåliga arbetsuppgifter. Att se till att analyserande och utvecklande arbetsuppgifter tillförs montörslagen ser man som en av klubbens viktigaste uppgifter, vilket borde vara lätt att få gehör för eftersom det är rationellt. Men det finns i alla företag och arbetsorganisationer kollegor som är rädda att förlora sina arbetsuppgifter. Att få ner den typen av arbetsuppgifter till golvet går inte av sig själv. Det finns starka motkrafter bland de produktionsnära tjänstemännen och produktionsledarna.

Övergången till lineproduktion har inte inneburit högre sjukfrånvaro eller större personalomsättning på Scania, snarare tvärtom. Denna typ av statistik är i och för sig alltid mycket svår att tolka och särskilt när det gäller jämförelser av korta tidsperioder. Men om de standardiserade arbetssätten i monteringen kanske kan diskuteras så är de utan tvivel grunden för radikala förbättringar i bearbetningsverkstäderna. Där handlar det om att standardiserade arbetssätt som på några decennier lagt grunden till en omvälvande automatisering. I exempelvis transmissionsverkstaden (växelkugghjul) är numera handpåläggning i stort sett eliminerad. Det är CNC-maskiner och robotar som gör de direkt producerande arbetsuppgifterna, operatörernas uppgift är att sköta maskinparken, ett arbete som när maskinerna fungerar kan liknas vid processövervakning. En mätning av stressnivån i transmissionsverkstaden visar att över 90 procent inte anser sig uppleva någon stress i arbetet...Det är få dagis och sjukhus som är i närheten av denna låga stressnivå!

Service-/tjänstesektorn

Arbetsmiljön i den alltmer ”tjänstefierade” produktionen är mycket svår att reglera med centrala direktiv. Den utformas på de enskilda arbetsplatserna där jämförelser och lärande mellan olika arbetsplatser sätter normerna. Och ökad konkurrens spiller över till tidigare skyddade sektorer som utbildning, vård och omsorg. Även i dessa sektorer ökar kraven på arbetsorganisatoriska förändringar när verksamheterna blir konkurrensutsatta, läggs ut på entreprenad eller privatiseras. I ett alltmer mångfacetterat arbetsliv blir impulserna och lärandet från andra arbetsplatser i den närmaste omgivningen om hur arbetet skall utföras och arbetsorganisationen struktureras, allt viktigare. Många gånger är det arbetsplatser i den lokala och regionala omgivningen, arbetsplatser som man kan ha en direktkontakt – se och prata med – som blir idégivare när arbetet organiseras (Gustavsen och Hofmaier1997). Det gör också att även arbetslivets negativa sidor har en tendens att sprida sig epidemiskt, först lokalt sedan regionalt för att till slut drabba hela nationen. Det har visat sig att höga ohälsotal har en tydlig regional dimension. Delar av landet har betydligt högra ohälsotal än andra.

Att öka förädlingsvärdet i framtiden handlar om att skapa arbetsorganisationer som bättre förmår anpassa sig till kunders, brukares och patienters krav och

behov. Detta är betydligt mer komplicerat än att driva upp takten i tayloristiska arbetsorganisationer. För de nya målen finns inte samma klara arbetsorganisatoriska principer. Taylorismens och byråkratins tydliga principer för organisering av arbete och produktion ersätts av permanenta förändringsprogram och strävan efter ständiga förbättringar. Arbetsorganisationerna och kompetensbehoven är under ständig förändring. Liknande omställningar drabbar produktion organiserad i den offentliga sektorn.

Mer och mer av den offentliga sektorns verksamhet läggs ut på entreprenad. Olika organisations- och verksamhetsformer får konkurrera om entreprenaderna och uppdragen. Ibland har stora privata tjänsteföretag orättfärdigt gynnats i konkurrensutsättningen. Upphandlingarna har i liten utsträckning organiserats för att driva fram entreprenörer som tänker nytt och experimenterar. Personal-köoperativ och andra alternativa organisationsformer har inte fått reella möjligheter att konkurrera om entreprenaderna. Icke desto mindre är konkurrensutsättning något som även de flesta anställda i offentlig sektor lär få leva med. I både borgerligt och socialdemokratiskt styrda kommuner konkurrensutsätts verksamheter, olika delar outsourcas. Arbete och produktion organiseras mindre och mindre för att möta stabila förhållanden och långsiktig jämn efterfrågan. I alla arbetsorganisationer – privata som offentliga – ställs krav på ständiga omorganisationer.

Arbetsorganisation lär mer och mer av andra i ens närhet

Generella modeller för att skapa effektiva arbetsorganisationer sprids snabbt och får en nästan hegemonisk ställning. Samtidigt tyder mycket på att de lokala anpassningarna till sådant som Lean production, TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Reengineering) o s v är stora. Framgångsrika företag och organisationer gör liksom Scania egna anpassningar av de dominerande koncepten. De försöker utnyttja den lokala och regionala kompetensen på bästa sätt. Automatisering och ny teknik bidrar ytterligare till att rycka undan grunden för de generella arbetsorganisatoriska modellerna. När de direkt producerande arbetsuppgifterna minskar i andel blir även frågan om god fysisk och psykisk arbetsmiljö alltmer lokalt bestämd.

I det nya arbetslivet är arbetsorganisationerna allt mindre färdiga, i allt högre utsträckning konstrueras de i en ständigt pågående interaktion mellan medarbetarna. Att definiera vad som är bättre är en fråga om makt. Om alla skall uppleva att förändringarna leder till förbättringar gäller det för ledningen att få alla anställda med sig och engagerade i skapandet av de nya arbetsorganisationerna och arbetsuppgifterna. Då måste det finnas platser och arenor för diskussion om hur organisationen bör utformas och det måste vara en diskussion som sker på någorlunda lika villkor. Om den skall bli meningsfull måste en operatörs synpunkter betraktas som lika viktiga som en utvecklingschefs. Att se

till att diskussionerna om förändringarna kan ske på någorlunda lika villkor och att alla får vara med borde därför bli en mycket viktig uppgift för fackliga organisationer som vill värna sina medlemmars fortsatta arbete. Företag och organisationer blir förändringsbenägna om olika utvecklingsinitiativ bemöts uppmuntrande, om medarbetare tillåts ta initiativ, om alla känner att de är med i den ständiga omorganisationen.

Det går alltid att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer. Frågan är bara hur man får det att hända? Utgångspunkten bör alltid vara de lokala, arbetsplatsanknutna och enskilda företagens och organisationernas problem och möjligheter. Men den utgångspunkten är inte tillräcklig och ganska sårbar. Det krävs också en "kritisk massa" av andra omgivande företag och organisationer för att åstadkomma nödvändig dynamik och aktivitet i utvecklingsprocesserna. Och det behövs ett utvecklingsorienterat ledarskap i hela samhället som understödjer förändringar och omvandling. Enskilda projekt och kortsiktiga program får ofta ett begränsat genomslag om de inte formas i en sådan stödjande miljö.

Uthålliga utvecklingsprocesser kräver ett kontinuerligt utbyte mellan ett flertal aktörer som förstår varandra och delar varandras vardagsproblem (Gustavsen m fl 2001). En sådan närhet lägger också en grund för gemensamma aktiviteter och handlingar. Förutsättningen för detta är långsiktighet i samarbetet, att det baseras på djup kännedom om varandra, något som kan uppnås i avgränsade geografiska rum. Höga ohälsotal t ex har en tendens att smitta epidemiskt. Likartade arbetsplatser, på olika ställen i landet, kan skilja radikalt i sjukskrivningsnivåer. Platser, kommuner, delar av städer kan drabbas av väldigt hög frånvaro.

Nätverk, utvecklingskoalitioner, strategiska allianser och kluster är termer som fångar sådana samarbetsformer för att gemensamt söka nya innovativa lösningar. Sök-, start-, och dialogkonferenser är exempel på metoder som frigör gemensamma aktiviteter och handlingar på de enskilda arbetsplatserna, lokalt och regionalt. Platserna, de geografiska territorierna, är viktiga eftersom de möjliggör närhet till och täthet mellan de enskilda arbetsplatserna som delar vardagliga erfarenheter. Närheten skapar förutsättningar för långsiktighet och kontinuitet i erfarenhetsutbyte och lärande. Den geografiska närheten ger möjligheter att dela varandras tysta kunskap, negativa eller positiva. Enskilda arbetsplatser, kommuner och regioner kan, vilket visats i olika utredningar, utgöra grogrund för negativa utvecklingsspiraler när det gäller ohälsa. Men platser, nätverk och enskilda arbetsplatser kan likaväl användas som hävstänger för en positiv utveckling.

Att lära i nätverk eller av handledare

I Dalaregionen genomför Arbetslivsinstitutet ett utvecklingsprojekt i samverkan med Högskolan Dalarna. Projektet är egentligen väldigt "banalt" men ändå mycket lärorikt. Målsättningen är att praktiskt pröva olika metoder att implemen-

tera systematiskt arbetsmiljöarbete på mindre tillverkningsföretag. I projektet medverkar 11 företag. Företagen finns inom tillverkningsindustri och varierar storleksmässigt från 5 – 40 anställda. Företagen har gått igenom en urvalsprocess där företrädare för fackliga organisationer, via regionala skyddsombud, och arbetsgivare erbjudits möjlighet att medverka. De har presenterats för två olika arbetsmodeller, Nätverksmodellen och Handledarmodellen. Utöver dessa finns även en tredje modell som utgår från att Arbetsmiljöinspektionen genomför besök på företagen. Resultatet av besöken är ofta att företaget får ett föreläggande om att förbättra sitt systematiska arbetsmiljöarbete. Förbättringsviljan efter föreläggande jämförs i projektet med förbättringskraften i de av egen vilja valda modellerna.

De förstnämnda två modellerna har presenterats på ett neutralt och likvärdigt sätt för företagen. Fyra av företagen valde att arbeta i nätverk och sju valde handledarmodellen. I nätverksmodellen har företagets chef och arbetsmiljöombud en speciell roll då båda deltar aktivt i nätverksmöten. Arbetet mellan mötena sker med samtliga medarbetare inom företaget. Under projektåret genomförs 10 nätverksmöten. I inledningen genomförs möten var tredje vecka för att senare under året spridas ut mer tidsmässigt. Under nätverksmötena ges företagen tillfälle till att diskutera arbetsmiljöfrågor som aktualiserats i den egna verksamheten, dels företagen emellan och dels med arbetsmiljöexpertis. Vid varje möte medverkar en arbetsmiljöexpert som talar om sitt arbetsområde och även genomför ett grupparbete där nätverksdeltagarna får diskutera en frågeställning i anslutning till föreläsningen. Företagen är dessutom erbjudna att nyttja arbetsmiljöexperter vid behov, men det som främst verkar ge resultat är den inneboende drivkraften hos nätverksdeltagarna och hos företagen i stort. Egna möten vid sidan av nätverksmötena som organiseras av projektet har planerats av företagen i nätverket. De ser både behovet av utbildning i arbetsmiljöfrågor och möjligheten till att få direktkontakter med olika arbetsmiljöexperter – det som nätverksmötena erbjuder – men även ett behov av att gemensamt diskutera sakfrågor runt arbetsmiljön. Det senare vill man dessutom göra direkt på plats, d v s ute i arbetsorganisationen. En annan faktor som företagen lyft fram är att man valt nätverksmodellen därför att man ”inte vill uppfinna hjulet igen”. Här menar man att det som man själv redan har, och det som andra företag redan arbetat fram, är man beredd att ge och ta utav för att därigenom effektivisera sitt eget arbetsmiljöarbete.

Handledarmodellen genomförs enskilt på de medverkande företagen och utgår från ett framtaget och beprövat arbetsmaterial. Arbetssättet är möten där samtliga anställda deltar samt arbetsuppgifter för företaget att göra mellan mötena – hemläxor. Totalt genomförs fyra arbetsmöten under ett år. Varje möte leds av en utomstående konsult och mötestiden är en timma per gång. Även i denna modell ligger allt genomförandearbete på företagen. Handledarens roll är att sätta verktyg i händerna på företaget och att agera bollplank i samband med arbetsmötena.

Beslutsgrunder företagen redovisade för valet av arbetsmodell innehåller en del intressanta uppgifter. Företagen som valde nätverksmodellen prioriterade möjligheten att lära av andra samt möjlighet till kontakt med olika arbetsmiljöexperter som modellen erbjuder. Att på detta sätt få ett personligt nätverk av arbetsmiljö-kunniga samt en lokal kontaktyta med andra företag lyftes fram som viktigt för ett beständigt arbetsmiljöarbete. Företagen som valde handledarmodellen påpekade att den modellen på ett bättre sätt sammanföll med företagets interna kultur. I handledarmodellen aktiveras samtliga anställda på ett mer påtagligt sätt. Alla sitter med i arbetsmötena och alla får samma information samtidigt.

Även om inte företagen skall pådyvlas någon av modellerna så finns det mycket som talar för, inte minst internationella erfarenheter från framgångsrika industriella distrikt och kluster, att svenska företag behöver lära sig att i större utsträckning lära av varandra! Handledare är kostsamma och förelägganden är trubbiga instrument. Att lära sig lära av andra i nätverk framstår som ett effektivt alternativ.

Illustrerande exempel av arbetsorganisatorisk utveckling

Nedan redovisas ett antal exempel på hur man i olika sektorer av arbetslivet försöker utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer. I flera av dessa exempel på utvecklingsarbete har forskare från FoUP-enheten vid Arbetslivsinstitutet deltagit. Men det är inte av den orsaken som dessa exempel redovisas utan för att exempelsamling som helhet ger en bild av hur arbetet med att skapa effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer går till runtom i Sveriges arbetsliv. Det är ett arbete som pågår mycket i det tysta, ett ständigt pågående förbättrings- och utvecklingsarbete i det fördolda som organiseras mer och mer utifrån lokala förutsättningar. Men även om det oftast drivs fram utifrån lokala förutsättningar betyder den generella inramning i form av regler och avtal men inte minst arbetskultur och ledarskap väldigt mycket för att sätta igång och vidmakthålla den arbetsorganisatoriska utvecklingen. Har vi rätt uppbackning i Sverige för att verkligen hålla igång de arbetsorganisatoriska utvecklingsprocesserna, tar parter och politiker sitt ansvar, hur fungerar regler, lagar och avtal i det här avseendet? Vad kan vi, forskar- och konsultvärlden, ytterligare bidra med i form av kunskapsstöd och nya idéer?

Det sker ett oerhört omfattande arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete idag på de svenska arbetsplatserna. Effektivitetskrav, konkurrens och regelverk som ställer krav på systematiskt arbetsmiljöarbete driver på det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. Men mycket talar för att det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet skulle kunna systematiseras betydligt bättre och ges högre legitimitet. Ett systematiskt experimenterande med nya arbetsorganisationer innebär att sökandet efter bättre organisationslösningar vidmakthålls. Om arbetet i ökad utsträckning skall organiseras så att ohälsotalen kan bringas ned och de långtidssjukskrivna kan återgå i arbete måste trycket på fortsatt experimenterande och sökandet efter nya arbetsorganisatoriska lösningar faktiskt ökas. Regelverk som gör att sjuka som har partiell arbetsförmåga är kvar i arbete i den utsträckning som deras arbetsförmåga medger tvingar arbetsplatser – chefer och arbetskollegor – att anpassa arbetsorganisationen till dessa. Sådana regelverk ökar takten i experimenterandet och ger en riktning i sökprocesserna mot alternativa organisationsutformningar som ger utrymme för anställda med nedsatt arbetsförmåga att vara kvar på arbetsplatsen.

Är småföretagen alltid bättre på arbetsmiljö och arbetsorganisation?

Produktionsorganisation-arbetsorganisation-arbetsmiljö och framgångsrika affärer är en del av samma helhet. Nordiska Polymant AB tillverkar tvättställ, duschkar och liknande produkter i ett material kallat gjutmarmor, en blandning av marmor-kross och polyesterplast. Produktionen innebär hantering av stora mängder av tunga råvaror och färdiga produkter. Hanteringen av plastråvaran är förenad med speciella problem eftersom den luktar mycket starkt av lösningsmedlet styren, en lukt som lätt ger sin karaktär till hela arbetsplatsen. Ett större potentiellt problem är att styren är ett kemiskt ämne som på grund av sina egenskaper kringgärdas med särskilda regler då det hanteras yrkesmässigt. Att damm kan spridas från marmorkrosset då de färdiga produkterna slutjusteras gör inte situationen lättare. Nordiska Polymant AB är i olika avseenden ett traditionellt svenskt småföretag, på företaget arbetar ca tio personer. Många gånger antas de små företagen vara duktigare på att kontinuerligt utveckla sin arbetsorganisation, olika ohälsotal är nästan alltid lägre i de små företagen, flexibiliteten högre o s v.

Produktionsorganisationen på Nordiska Polymant AB var relativt oförändrad i många år. Men i slutet av 1990-talet hamnade man i en mycket svår situation på grund av att man misslyckades med en stor order till Tyskland. Företaget klarade inte av att hålla vare sig kvaliteten eller leveranstiderna. Man lyckades inte hantera de potentiellt svåra arbetsmiljöproblemen som produktionen medförde och personalomsättningen blev därför oacceptabelt stor. Nyanställda lämnade snabbt företaget. I det läget uppmärksammade företagets chef att IVL Svenska Miljöinstitutet AB sökte kontakt med företag som önskade vara med om att prova och vidareutveckla en metod kallad TUTTAVA. Metoden går enkelt beskrivet ut på att skapa ordning och reda i produktionen.

När IVL under 1999 första gången besökte företaget beskrevs situationen enligt följande: "Arbetsmiljön var dålig, mycket damm överallt, stark lukt av lösningsmedel, tunga lyft och besvärliga arbetsställningar m m. Det var stökigt överallt men främst i produktionslokalen. Detta berodde på en dålig planering av lokalens ytor och att det låg bråte kvar från den gamla verksamheten. Ett flertal pallar, vagnar, kartonger och hyllor var fullastade med allt möjligt. På arbetsbänkar låg många material och verktyg som ingen använde. Skräp och överblivet material fanns i en salig röra i produktionslokalen" (Alvarez, Birgersdotter och Antonsson, 2002).

Alternativet för Nordiska Polymant AB vid denna tidpunkt var att lägga ner eller att genomföra en avsevärd förändring av hur arbetet organiserades. I det här fallet inbegrep det allt från personalens roll i produktionen till att se över hur utsläppen av skadliga ämnen till arbetsluften skulle kunna elimineras eller reduceras till en acceptabel nivå. Arbetet med TUTTAVA och stödet från IVL spelade en viktig, kanske rentav en avgörande roll för förändringsarbetet. Tuttava

blev ett första steg i en förändringsprocess som ledde till förändringar, både vad gäller mer lönsam produktion och förbättrad arbetsmiljö.

Vad var det då som förändrades? Kort sagt det mesta. Produktionsprocessen sågs över för att dels optimera flödet från råvara till färdig produkt och dels för att minimera riskerna för personalen med tunga lyft och exponering för farliga ämnen. Den brist på ordning och reda som tidigare hade varit ett stort hinder ersattes av ett genomtänkt och välorganiserat system där allt från verktygen till de färdiga produkterna och gjutformarna fick sina bestämda platser och blev tydligt märkta. En avgörande förändring kom i synen på personalen. Den traditionella, individualistiska arbetsorganisationen ersattes av en medveten strävan att blanda olika åldrar i personalgruppen eftersom man ansåg att det ger en större stabilitet och en "intern fostran". Där man tidigare mest hade unga anställda var det exempelvis svårare att upprätthålla städrutiner. Man har dock ännu inte lyckats få in kvinnor i personalen men det är en uttalad strävan.

En uttalad ambition är att företaget skall nå sina mål utan att vare sig chefen eller medarbetarna skall behöva arbeta mer än 40 timmar per vecka. Övertid har man lyckats undvika helt och trots, eller snarare tack vare detta, har produktiviteten kunnat ökas så att man har vänt den tidigare krisartade produktiviteten i en mycket lovande riktning. Produktiviteten skall ökas ytterligare från nuvarande 15 000 till 20 000 enheter per år utan att fler än ett par personer ska nyanställas. Kvaliteten i produktionen har en central betydelse för överlevnaden och utvecklingen. En av huvudorsakerna till de tidigare problemen var kassationerna. Man har budgeterat för 5% kassation jämfört med tidigare ca 14%. Den faktiska kassationsnivån ligger numera under 2%.

Förändring som skett på Polymant i Söderfors är resultatet av mycket genomgripande organisatoriska förändringar, grundade på synsättet att en bra arbetsmiljö i sin vidaste mening är avgörande även för kommersiell framgång. En bra arbetsmiljö och organisation gör det möjligt att rekrytera och inte minst behålla bra personal. Chefens engagemang och inställning till hur personalen skulle involveras i förändringsarbetet har haft en avgörande betydelse. Organisationsförändringarna kom uppifrån men personalen var hela tiden involverad. Ett externt stöd krävdes för att komma igång med processen, främst som ett bollplank, men även kunskapsinhämtning utifrån är viktigt. Arbetet enligt TUTTAVA-metoden var ett viktigt hjälpmedel för att komma igång med förändringarna och lägga en grund för ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Att utveckla arbetsorganisationen med svenska eller utländska metoder?

Den svenska industrin är hårt konkurrensutsatt. *Vad* som behöver göras är lätt att säga. Det handlar om att öka effektiviteten, produktiviteten, kvaliteten, inno-

vationsförmågan, flexibiliteten, marknadsanpassningen, produktutvecklingen mm... *Hur* det ska gå till är svårare att svara på. Vilka modeller och förebilder ska vi utgå ifrån? Ska vi i Sverige tillämpa en japansk/amerikansk modell eller gå en egen svensk väg?

Exemplet Ovako Steel i Hofors är intressant för att det reser avgörande strategiska frågor. På Ovako – som bl a tillverkar rör – har man under lång tid arbetat med att utveckla arbetsorganisationen, särskilt med inriktning på arbetslagsorganisation och med kvalitetsförbättringar (Aronsson m fl 1995). Utvecklingsarbetet på Ovako är inte avslutat eller lyckat i alla avseenden, men erfarenheterna ger ändå underlag för att diskutera frågan om val av utvecklingsstrategi. För närvarande följs utvecklingsarbetet på Ovako av Arbetslivsinstitutets forskarstation i Söderhamn.

Vad är det då som är så intressant med Ovakos utvecklingsarbete och vad kan andra lära av det? Det är framförallt långsiktigheten, uthålligheten, det integrerade arbetssättet och den utvecklingskompetens man byggt upp som det är viktigt att lära av. Vi kan här sammanfatta några centrala inslag i utvecklingsstrategin med orden, *involvera*, *visualisera* och *agera*.

Det finns en *produktionsorganisation* som bygger på lagarbete. Arbetslagen är viktiga av flera skäl – för sammanhållningen, socialt stöd, arbetstillfredsställelsen, lärandet m m. De är också viktiga för att lösa problem i produktionen och för att organisera produktionen flexibelt.

Det finns en *utvecklingsorganisation* som på motsvarande sätt utgår från förbättringsgrupper med hög delaktighet i hela utvecklingsprocessen (från problemformulering till analys och spridning av resultaten). Att *involvera* deltagarna är en förutsättning för att lyckas med utvecklingsarbetet. En organisation med *koordinatorer* hjälper grupperna att tillämpa bästa gemensamma metoder. Det ”bästa” bygger här på beprövade exempel som hämtas både internt och externt. ”Om engagemanget är för lågt gäller det att hitta en bättre taktik” och ”Delaktigheten måste till för att vidmakthålla och utveckla förändringarna” uppger en koordinator.

På Ovako är ambitionen att skapa ett *integrerat* utvecklingsarbete: mellan utvecklingsavdelningar och produktionsavdelningar; vertikalt mellan olika nivåer i organisationen; horisontellt mellan olika arbetslag i hela produktionsflödet. Det finns en strävan efter att ”koppla ihop” olika projekt, så att skilda förändringar kan samordnas och stödja varandra. För att skapa en helhetssyn krävs att man kan *visualisera* utvecklingsmöjligheterna för deltagarna. Medarbetarna måste se helheten för att veta hur den egna insatsen bidrar till det gemensamma utvecklingsarbetet. Delarna i utvecklingsarbetet bör helst hänga samman.

Förändringar måste ske på lång sikt. På Ovako finns också en insikt om att utvecklingsarbetet måste få ta tid. Man försöker utgå från deltagarnas konkreta erfarenheter i utvecklingsarbetet, det är också ett sätt att stärka motivationen och viljan att förändra. Man arbetar med ständiga förbättringar i små steg genom att

”jaga småstopp, kvalitetsfel och taktförluster”, d v s man *agerar*. Men det finns inga enkla lösningar, förändringar kan inte planeras på ett linjärt sätt. Det är därför nödvändigt att hela tiden utvärdera och lära av erfarenheterna så att målen kan omformuleras och strategier revideras. ”Vi måste lära av varandra och vara överens om vad vi gör”, som en Koordinator uttrycker det.

Några slutsatser – en syntes

Utveckling handlar om att lära av, lära om och lära nytt. En deltagarstrategi har sina svagheter och brister. Olika modeller, som de japanska och amerikanska, kan ge impulser. Modellerna behöver inte ställas mot varandra, utan kompletterar varandra. De senaste rönen pekar på följande viktiga förutsättningar för ett framgångsrikt utvecklingsarbete:

1. att högsta ledningen inte bara stödjer utan aktivt *deltar* i utvecklingsarbetet. Ett förändringsarbete måste drivas både underifrån och uppifrån. Ledning och anställda måste samarbeta i olika former, facket måste vara med i hela processen. På Ovako finns ett obyråkratiskt samarbete mellan företaget och de fackliga organisationerna sedan lång tid tillbaka, ett förtroende som gör att man vågar pröva nytt.
2. att det finns en tydlig struktur och större enhetlighet i arbetet, vilket bl a kan skapas med koordinatörer, processledare, handledare, planeringsinstrument o s v. I den japanska modellen finns en systematik, utvecklingsarbetet bedrivs i olika steg. Det gör att man kan kombinera konsekvens och enhetlighet – i de första stegen – med ifrågasättande och analys i de senare. På det sättet kan man skapa rutiner som gör att förändringar vidmakthålls.
3. att det finns ett nära och lärande samarbete mellan experter av olika slag och produktionsgrupperna. Komplexa produktionssystem kräver expertlösningar, men dessa måste utformas och tillämpas på produktionens och de anställdas villkor.
4. att det finns engagerade chefer och anställda som ”driver på” utvecklingen. Detta faktum gäller i synnerhet för Ovako, där en eldsjäl som Sven Holmquist – med sin omfattande utvecklingskompetens och sitt starka engagemang – varit ett föredöme, både inom företaget och på branschnivå. En utveckling byggd på eldsjälar är sårbar, men engagemang är också något som ”smittar av sig”.

Arbetsorganisatorisk utveckling vid en livsmedelskedja i Östergötland

Detaljhandeln har omvandlats i olika avseenden de senaste decennierna i samband med ändrade förhållanden i samhället. Det gäller t ex befolkningens bosättningsmönster och teknisk utveckling. En väsentlig organisatorisk förändring är ändrade öppet- och arbetstider. Sedan 1990-talet har många butiker och kedjor öppet 9.00 till 21.00 alla dagar i veckan. Vissa butiker och bensinstationer, som också säljer livsmedel, har öppet dygnet runt.

Könssegregeringen på dagens arbetsmarknad avspeglas väldigt tydligt i just detaljhandeln. Den är en kvinnodominerad bransch med många deltidsarbetande. Nästan hälften av de anställda arbetar mindre än 35 arbetstimmar i veckan. Av dessa var 59 % kvinnor. Kvinnornas andel av arbetskraften motsvaras inte av deras andel bland personal i chefsposition, vilket också kan uttryckas som att kvinnor sällan är chefer över män (SCB 1997, Sundin 1998). De tillfälligt anställda utgörs till stor del av ungdomar som arbetar extra vid arbetstoppar.

Anledningar till att många, främst ungdomar, söker sig till detaljhandeln är flera. Två utredningar som har gjorts av Handelsanställdas Förbund pekar på att arbetet i detaljhandeln uppfattas som omväxlande, självständigt och ger möjlighet till kontakt med kunder och leverantörer, vilket är en källa till arbetstillfredsställelse (Hedenmo 1999, 2000.) För många ungdomar är arbetet i handeln också en inträdesbiljett till arbetsmarknaden. Arbetet är delvis ett genomgångsyrke, vilket bidrar till att detaljhandeln uppvisar en relativt hög personalomsättning, i synnerhet i storstäderna. Samtidigt finns det en fast kärna av personal.

PrisXtrautslaget, en nyttig men otillräcklig påminnelse om att något måste göras i detaljhandeln!

Det är intressant att konstatera att det är svårt att förändra arbetsorganisationen i detaljhandeln med enkla generella regler. För några år sedan kom det s k PrisXtrautslaget i arbetsdomstolen som angav att personalen i detaljhandeln fick arbeta högst två timmar med samma arbetsuppgift utan paus och högst 7 av 8 timmar på en arbetsdag med samma arbetsuppgifter. Det här utslaget satte igång ett visst arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete i branschen. Problemet var emellertid att man, trots ett tydligt utslag, inte förstod och visste vad man skulle göra. Olika forskningsinstitutioner och konsulter har kontaktats för att bistå i det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet i olika detaljhandelsföretag. En allmän regel uppifrån måste på något sätt omformas till en konkret utvecklingsaktivitet i den verkliga arbetsorganisationen i matvarubutiken. Arbetslivsinstitutets forskare har blivit ombudda att delta i ett större sådant utvecklingsarbete som tydligt

illustrerar hur man försöker konkretisera kraven på arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete i detaljhandeln, där PrisXtrautslaget bara är ett av flera sådana krav på förändring.

Under hösten 2002 har förhållandena och arbetsvillkoren i en livsmedelskedja i Östergötland studerats, bl a med hjälp av en enkätundersökning riktad till all personal i de tre butikerna. En fördjupad studie med hjälp av intervjuer med butikernas ledning och med ett urval av övrig personal har gjorts. Vidare görs observationer av den ergonomiska miljön på olika avdelningar inom butikerna, tillgången till hjälpmedel granskas mm. Fokus för studien är utformningen av den fysiska och psykosociala arbetsmiljön och vad den ger upphov till i fråga om arbetsbelastning, stress och ohälsa.

Utgångspunkten för detta forskarledda utvecklingsarbete är att de anställda skall involveras. Ett verksamhetsinriktat utvecklingsarbete genomförs i samverkan mellan representanter från företaget och forskarna, efter diskussioner med de anställda. Den metod som används för att komma igång med utvecklingsinsatserna är den s k dialogkonferensen. Andra insatser är utbildning till personal och olika åtgärder för att förebygga och minska konsekvenserna av exempelvis belastningar som ökad användning av lyfthjälpmedel m m.

Detaljhandelns arbetsorganisatoriska historia

Forskning och utredningar om hur handeln fungerar som arbetsgivare visar en rad arbetsrelaterade problem som har sitt ursprung i organisatoriska förhållanden och i den fysiska och psykosociala arbetsmiljön (Hedenmo 1999). Oregelbundna arbetstider och arbete på obekvämtid har länge varit föremål för diskussioner mellan parterna inom handelssektorn. En snäv bemanning, som inte hör till undantagen i många butiker, leder till svårigheter att hantera personalens sjukfrånvaro och föräldraledigheter. Bristen på fasta vikarier gör att den ordinarie personalen kallas in från sina lediga dagar när någon är sjuk eller frånvarande av andra orsaker. Arbetsgivarens förväntningar på att personalen skall stå upp vid hög arbetsbelastning medför att arbetet inkräktar kraftigt på personalens fritid. För anställda med barn är det många gånger svårt att förena arbetsliv med familjeliv (Hedenmo 1999). En hög grad av flexibilitet krävs av de anställda, vad gäller att finnas till hands och arbeta enligt företagets behov.

En viktig organisatorisk insats som tillämpas inom vissa butiks kedjor är schemalagd arbetsrotation, som har visat sig ge positiva effekter i form av ett mer omväxlande jobb, ökad rumslig och fysisk rörlighet i butikerna, jämnare fördelning av den fysiska belastningen på skelett, leder och muskler samt en helhetssyn på arbetet. Butikerna får därigenom också tillgång till en mer allsidig och kunnig personal som kan växla mellan olika arbetsuppgifter. I de butiker som inte har infört arbetsrotation har arbetet under 1990-talet blivit ensidigare

(Hedenmo 1999). Särskilt utsatt är personalen i utgångskassor. Där finns en bundenhet till kassan och långa arbetspass vilket har visat sig leda till belastningsskador och yrkessjukdomar.

Studier av kassapersonal (t ex Lundberg m fl 1997) visar en hög förekomst av besvär i nacke och skuldra orsakad av en kombination av hög fysisk och psykisk belastning och ogynnsamma möjligheter till återhämtning. Belastningen hänger samman med tidspress, hög arbetsbörda, ensidigt arbetsinnehåll, lågt inflytande, ensidiga rörelser och fysisk bundenhet till arbetsplatsen. Kombinationen av ensidiga rörelser och lyft/förflyttning av varor med varierande vikt förstärker ytterligare risken för belastningsskador i framför allt axlar och armar. Personalen på golvet har mer av tunga lyft från golvnivå till över axelnivå där speciellt ländrygg, ben och axlar är i riskzonen för belastningsbesvär. Sådant arbete är dock mer omväxlande och rörligt vilket, med bra hjälpmedel och arbetsteknik, kan vara av godo.

Dialogkonferenser

Ett sätt att arbeta med organisationsutveckling, som tar sin utgångspunkt i de anställdas upplevelser och erfarenhet av den psykosociala och fysiska arbetsmiljön, är dialogkonferensen. Tanken är att medarbetarna på alla organisatoriska nivåer i ett företag, ett s k vertikalt snitt, deltar i gemensamma samtal om var problemen finns och hur de kan lösas. Bärande principer för konferensmetoden är bred medverkan och god kommunikation. Med bred medverkan menas att ”alla berörda” i en verksamhet, d v s de som berörs av en viss fråga, har möjlighet att delta i samtalen. God kommunikation förutsätter att symmetri och ömsesidighet råder, d v s deltagarna betraktas i utgångsläget som jämbördiga och får gehör för sina synpunkter. De anställda medarbetarnas olika synsätt och erfarenheter blir i dialogkonferensen underlag för ett fortsatt arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete (Drejhammar 2001).

Ett viktigt inslag i dialogkonferenserna är att deltagarna enas om en handlingsplan för det fortsatta arbetet. Planen skall ange hur man tänker gå vidare utifrån de egna erfarenheter och de förslag som konferensen har gett upphov till. Med hjälp av en uppföljningskonferens kan utvecklingsarbetet, efter en tid, utvärderas och följas upp. I livsmedelskedjan i Östergötland är dialogkonferensen ett sätt att lyfta fram de anställdas erfarenheter av arbetsmiljöns starka och svaga sidor och fatta gemensamma beslut om vad som behöver ändras i organisationen för att minska arbetsrelaterad stress och ohälsa. Varje anställd sitter med sin ”pusselbit” som behöver komma till uttryck för att få en helhetsbild av situationen i företaget. Dessa pusselbitar kan sedan kombineras med konkreta insatser som bidrar till god förebyggande ergonomi. Med personalens medverkan upphandlas exempelvis kassalinjer och utrustning, lyfthjälpmedel och vagnar m m. Samarbetet med företagshälsovården utvidgas. Utbildningar i ergonomi – arbetsteknik,

arbetsrörelser, återhämtning mm – genomförs löpande och med återkommande uppföljningar.

Slutsatsen från livsmedelskedjan i Östergötland är att det är viktigt med generella regler, lagar och avtal. PrisXtrautslaget är viktigt men detta räcker inte för att man skall driva igenom ett verkligt omfattande och omdanande arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete. För ett sådant krävs till den enskilda arbetsplatsen anpassade utvecklingsaktiviteter.

Kan man skapa utvecklande jobb på callcenter?

Callcenter – den nya tidens arbetsplatser, har rykte om sig att vara dåliga arbetsmiljöer. Arbetsuppgifterna sägs vara enkla och enahanda, och arbetet utförs under tidspress. Arbetsituationen kan liknas vid en ”löpande-band-produktion”. Men stämmer detta, finns det några positiva undantag?

Ett av undantagen är Arbetsmarknadsstyrelsens informationscenter (AMS Infocenter) i Söderhamn. Detta callcenter startade 1999 och är således en ny enhet, som skapats ur det statliga verket, AMS. Enheten är utlokaliserad till Söderhamn, en region som drabbats av strukturomvandling och som har fått olika statliga ersättningsjobb². AMS Infocenters organisation är på så sätt helt ny och säger sig inte ”släpa” på någon gammal företagskultur. När Infocentret startade var det med nyanställd personal, nya arbetsuppgifter och nya lokaler. Dock hade en detaljerad verksamhetsplanering utformats centralt, inom det statliga verket. Man hade centralt planerat för och lokalt, på plats, skapat en organisation, i syfte att gynna förändring och lärande, och ge förutsättningar för en god arbetsmiljö.

Vilka är arbetsuppgifterna som utförs vid Infocentret, och vilka kompetenser krävs för att kunna utföra dem? De anställda informatörerna på Infocentret har som huvudsaklig arbetsuppgift att, via telefon eller e-post, svara på kundernas frågor om arbetsmarknaden. Kunderna är privatpersoner, företag och anställda inom Arbetsmarknadsverket. Personalen beskriver arbetsuppgifterna som omväxlande, där frågor om stort som smått skall besvaras. En av informatörerna menar att arbetet kan beskrivas som ”ett detektivarbete”. Kunden kommer med problem av skilda slag och av olika svårighetsgrad vilka informatörerna skall utreda. Det gäller att med hjälp av frågor ringa in kundens problem och om möjligt lösa eller visa på vägar att gå vidare för att få mer och nödvändig information. Det kan till exempel handla om allt ifrån att förmedla ett telefonnummer till att ta fram och tyda förordningar och lagtexter. Däremot gör man ingen tolkning av texten.

Kundanpassning är en av de faktorer som har påverkat förändringsbehoven vid AMS-Infocenter. För att kunna möta kundernas krav präglas arbetet av ständigt

² I samband med nedläggningen av flygflottiljen F15 förlades ett antal statliga verk till Söderhamn.

nya arbetsmoment som ställer krav på nya kunskaper. För att möta kunder på distans ställs det krav på olika kompetenser såväl som tjänster, teknik och stödsystem, men även mer personliga förmågor som exempelvis engagemang, servicekänsla, förmåga att lyssna, social kompetens, stresstålighet och samarbetsförmåga behövs. Dessa kompetenser måste hela tiden utvecklas och förnyas.

Roterande öppen arbetsorganisation i landskap

Eftersom de anställdas kunskaper hela tiden behöver förnyas och fördjupas har arbetet organiserats för detta. Det betyder bland annat att de anställda rent fysiskt sitter i ett kontorslandskap. Personalen har inga fasta arbetsplaster. De sitter i grupper om tre eller fyra, roterar och byter bordsgrannar varje dag. Rotationsmodellen uppmuntrar till kommunikation mellan de anställda och därmed ökar kompetensöverföringen, menar man. Tanken är att kunskapen ständigt skall flöda, och alla skall kunna alla arbetsuppgifter som tillhör Infocentrets arbetsområde.

Infocentrets chef framhåller att möbleringen och rotationen på arbetsplatsen är en viktig förklaring till att verksamheten fungerar bra. De anställda kan på ett relativt lätt sätt be kollegorna om hjälp. De arbetar ständigt med nya arbetskamrater och det finns därmed många att lära av. Genom att förlita sig på varandras erfarenheter, kan de använda varandra som kunskapskälla och stöd. Rotationsmodellen förhindrar att personalen känner sig osäker, och i värsta fall ”drar till” med ett svar till kunden. Ett annat syfte med rotationen är att ingen ska kunna muta in ett eget revir, utan istället skall laganda skapas och informella gruppbildningar undvikas. Denna organisering ger således bättre utrymme för att möta kundens behov, samtidigt som de anställda får en bättre miljö att verka i.

Platt organisation i statlig myndighet

Infocentret är en platt organisation med en chef för ett tjugotal informatörer. Chefen sitter tillsammans med de anställda, om än i ett avgränsat hörn som går att stänga till. Det finns inga mellanchefer eller coacher som är vanligt på andra callcentra. Det är en relativt liten arbetsplats och ledningsuppgifterna är i viss mån delegerade – är chefen frånvarande träder någon av de anställda in och utför vissa arbetsuppgifter. För övrigt vad det gäller arbetet, menar chefen, att det i hög grad råder ett självstyre över hur det utförs. Tanken är att om de anställda har inflytande över sin arbetsituation har de bättre förutsättningar att utföra och trivas med sina arbetsuppgifter.

Kompetenskraven

Vilken kompetens behövs för att utföra arbetet på Infocentret? Alla informatörerna genomgår likadan utbildning och har därmed samma baskompetens. Utbildningen innefattade bl a delar av AMS centrala grundutbildning, praktik inom verket, fördjupad utbildning i regler för arbetslöshetskassa samt callcenter-

teknik. Men det finns också ett visst mått av specialisering inom olika ansvarsområden. Specialiseringen innefattar kunskaper kring de olika områdena som a-kassa, aktivitetsstöd, arbetsmarknadsutbildning, ungdomsgaranti, handikappåtgärder, flyttbidrag, Arbetsförmedlingens internetjänster etc. Därutöver har de anställda ett kontaktansvar för olika myndigheter samt ett ansvar för varsitt län. Länsansvaret innebär att införskaffa kunskaper om länet, dess arbetsmarknad, utbud av förmedlingar, arbetsmarknadsåtgärder och särskilda aktiviteter. I de särskilda ansvarsområdena ingår att själv hålla sig uppdaterad och aktualisera "lathundar" som alla har tillgång till. Ambitionen är att besöka "sitt" län varje år för att göra studiebesök på olika arbetsförmedlingar och därmed fylla på sitt kompetensbehov, men även att informera om verksamheten.

Ett tillfälle för informationsspridning är de arbetsplatsträffar – gruppmöten – som hålls varje vecka, ett morgonmöte på cirka en timme. Där informeras och diskuteras olika ärenden och ges tillfälle till kompetensutveckling. Ledningen uppmuntrar kompetensutveckling och anser att det är en nödvändighet att tid avsätts för sådana aktiviteter. Kompetensutveckling kommer till uttryck i små egna utbildningar, enskilt eller i grupp. Personalen tycker att det hittills har funnits tid och utrymme för den erforderliga kompetensutvecklingen.

AMS Infocenter präglas av ständiga förändringar. Informatörernas arbetsuppgifter är varierande, vilket visar sig i det dagliga arbetet med kunderna via telefon och e-mail, och genom besöken och träffarna med länsrepresentanter och myndigheter ute i landet. Kunderna kommer hela tiden med nya frågor, Arbetsmarknadsstyrelsen tillför centralt nya uppgifter, tekniken utvecklas, lagar och praxis förändras. "Det är som att vara i framkanten av en våg", framhåller en anställd. Detta leder till att kunskaperna måste uppdateras och förnyas.

Trots att arbetet är omväxlande och ställer krav på "högt som lågt", behöver de anställda sällan ta de riktigt svåra besluten om olika arbetsmarknadsprogram; Arbetspraktik, Utbildning, Stöd till start av näringsverksamhet (f d Starta Eget) etc. De besluten tas på Arbetsförmedlingen. Personalen har m a o inte någon "ryggsäck" med sig hem av svåra beslut. Ofta möts de av tacksamma kunder som de har kunnat hjälpa till rätta genom att ge faktauppgifter eller hänvisa vidare till andra ansvariga instanser. De anställda får därmed bekräftelse på att de kan något, och att de har kunskaper som efterfrågas. Att få möta tacksamma kunder och bli uppskattad gör att arbetet får flera dimensioner.

Ett annorlunda callcenter-arbete

När man tänker på callcenter i allmänhet finns föreställningen att arbetet består av enkla och enahanda uppgifter. De anställda och ledningen vid AMS Infocenter ger dock inte den bilden. De framställer arbetet som mångsidigt, skiftande och stimulerande, även om det finns moment av enformighet. Tjänsterna till kunderna har ett stort mått av variation, menar de, både vad det gäller bredd och djup, vilket

kräver individuella anpassningar. Arbetet innehåller även uppgifter som att åka ut i landet och informera om centret, ta hand om besök, rycka in istället för chefen etc.

Utöver detta förändras arbetsuppgifterna ständigt genom att nya moment tillförs. Kunderna ställer direkta krav, tekniken utvecklas och från centralt håll läggs uppgifter till. Det innebär behov av kompetensutveckling, behov som tillfredsställs genom att främst lära av varandra på olika sätt, men också genom utbildningar av skilda slag som det hittills givits tid och utrymme för. Förutom att kunderna ställer krav på service kan de också ge positiv feedback, en viktig ingrediens för att arbetet skall upplevas positivt. Uppmuntran, i form av pris för bra kundbemötande, har man erhållit. Man har också uppmärksammats av olika företag och organisationer som gör studiebesök. Personalen talar om frihet i sitt arbete, att ha eget ansvar, att till viss del bestämma dagens arbete. Sammantaget tycks det råda en tillåtande företagskultur, som gynnar lärande och förändring. Den lägger grunden till en god arbetsmiljö. Är detta Infocenter ett undantag från gängse callcenter? Kan det fungera som ett gott exempel?

Flexibla arbetstidsmodeller ett sätt att utveckla arbetsorganisationen i offentlig sektor

Som forskare brukar vi ganska ofta uppmanas av chefer och företagare, politiker och fackliga företrädare, m fl, att anvisa enkla och tydliga recept för hur man skall angripa olika problem. Det kan handla om att skapa en mer motiverande arbetsorganisation eller bidra till minskande ohälsotal i ett företag eller införande av mer flexibla arbetstider m m. Ofta brukar "beställarna" uttrycka en förhoppning om en enkel och tydlig lösning på ett problem. Mycket sällan går det att producera sådana enkla lösningar eller recept. Ett exempel är de nya s k "arbetstidsmodeller" som införs bl a för att underlätta för heltidsarbete. "Kan det vara så krångligt, är det inte bara att göra?" är en fråga man ställer sig. Men när man ser närmre på en sådan relativt avgränsad förändring visar det sig omedelbart att den har en mängd återverkningar som måste hanteras. En ny arbetstidsmodell innebär förändringar både i arbetsorganisationen och när det gäller de anställdas, brukarnas och ledningens m fl delaktighet. En ny arbetstidsmodell sätter igång en hel kedja av aktiviteter...

Det gemensamma målet för alla anställda i en kommuns sociala omsorgsarbete är att skapa ett boende och en daglig verksamhet utifrån patienternas och klienternas individuella behov och önsknings. Ett annat mål är att ge stöd och service i den utsträckning som behövs för att ge dessa människor tillgång till ett liv i gemenskap med andra och i miljöer som de själva har valt. Här upplever personal och boende många gånger en diskrepans mellan mål och tillgång till resurser för att kunna genomföra desamma. Flera av dessa verksamheter i det valda exemplet

har upplevt en längre period av nedskurna resurser. Personaltätheten har minskat och arbetstyngden har på flera håll ökat. Det är fler boende som inte klarar sig på egen hand vilket innebär en ökad arbetstyngd för personalen. Detta har inte inneburit ökade personalresurser, snarare tvärtom. För personalens del innebär det att arbetsfokus har förändrats från ett stödjande socialt omsorgsarbete till ett mer medicinskt inriktat omvårdnadsarbete. För att få personal att arbeta heltid och för att framstå som en attraktiv arbetsgivare har många kommuner därför börjat experimentera med arbetstiderna.

Nya arbetstidsmodeller

Arbetstidsmodeller i olika varianter är en av de lösningar som olika kommuner använder sig av för att kunna erbjuda heltidstjänster till anställda i vården och omsorgen. Möjligheten att styra sin egen arbetstid och därmed även sin fria tid framhålls som positiva egenskaper i olika nya arbetstidsmodeller som skall underlätta flexibilitet. Just begrepp som flexibilitet och personalens aktiva medverkan i arbetets organisering brukar framhållas som viktiga förutsättningar och fördelar med nya arbetstidsmodeller.

Det finns många förhoppningar knutna till de nya arbetstidsmodellerna. Från personalens sida är möjligheten att påverka sin egen arbetstid så att den stämmer bättre med de önskningar som finns kring det egna privatlivet en av de viktigaste. Önskan om en ökad flexibilitet i arbetslivet kan dock inte bygga på varje enskild individs önskemål utan måste vara ett givande och tagande i hela organisationen. Att utforma sitt arbetschema och sin arbetstid utifrån egna behov och önskningar är inte heller alltid så lätt. Vi lever inte i en värld avgränsad från andra, utan ingår i ett ständigt socialt samspel med vår omvärld. Detta samspel bygger på djupt rotade normsystem som sätter ramarna för vad som ses som möjligt eller inte möjligt. Dessa normsystem är exempelvis bärare av regionala och lokala könskontrakt. Könskontrakten gör många gånger att kvinnor i stor utsträckning väljer sina arbetstider i förhållande till den egna familjens behov. Kvinnorna lägger sina arbetstider så att de passar in utifrån mannens arbetstider och barnens skol- eller dagistider. Kvinnorna tar som grupp ett större ansvar för det sociala omsorgsarbetet även ”på hemmaplan”. Deras normtradition bygger på en flexibilitet som kan stå i strid med ett traditionellt heltidsarbete.

En annan förhoppning med arbetstidsmodellerna är att de skall ge större möjligheter till medverkan och delaktighet i verksamhetsutvecklingen på ett tidigare stadium än idag. Om detta bli en reell verklighet tror många kommunala verksamhetsledningar att motivationen, orken och engagemanget i arbetet skall öka. Det finns också förhoppningar om att det utökade medansvaret kommer personalen till del i form av ökad personaltid och kompetensutveckling. Detta i sin tur kan leda till att arbetsfältet blir mer attraktivt och därmed blir mer konkurrenskraftigt vid nyrekryteringar.

Större ansvar för den anställde och fler valmöjligheter

Respekt för individen och ett arbete som inriktar sig på individuella lösningar utifrån individens önsningar och behov är ledande principer i socialtjänstlagen. Delaktighet och samverkan är principer som skall ge utrymme för påverkan av den egna situationen. Dessa principer lyfter de flesta kommunala ledningar fram som viktiga i de pågående omorganisationer som införandet av flexibla arbetstidsmodeller innebär. För ledningen av omsorgsverksamheten innebär detta ett ökat ansvar för att skapa dialogforum för och med personalen och de boende. Rent praktiskt kan ett sådant forum skapas i samband med verksamhetens bemanningsplanering, arbetsplatsträffar eller vid verksamhetsplaneringen.

I de traditionella regelstyrda arbetsorganisationerna vet personal vad det är som skall göras, hur det skall göras och när. I sådana organisationer fodras inte särskilt mycket delaktighet i form av reflektion eller egna initiativ. Man handlar utifrån tidigare gjorda erfarenheter i liknande situationer och utifrån gällande regler. Riskerna med sådana regelstyrda organisationer är dock att förhållningssätt och arbetsmetoder som är ineffektiva reproduceras år efter år. Många gånger vidmakthåller de exempelvis arbetstider som ingen egentligen önskar, varken personalen, ledningen eller de boende i omsorgen. Förutsättningarna för att skapa nya arbetssätt i regelstyrda arbetsorganisationer är minimal.

Undan för undan blir också den offentliga sektorns arbetsorganisationer mindre regel- och mer målstyrda. Detta innebär ökade krav på delaktighet från de anställda i utveckling av arbetsorganisationen och arbetstiderna. Förväntningar ökar på de anställdas egna reflektioner och ställningstaganden och hur och när arbetet skall utföras. Beslut bör i ökad utsträckning tas både på egen hand och i dialog med arbetskamrater. För att skapa en enhetlighet och gemenskap i individualiteten, krävs det att människor i organisationen får tid och utrymme för mer av reflekterande dialoger.

Men att ta sig ur en regelstyrd arbetsorganisation d v s införa flexibla arbetssätt och arbetstidsmodeller är inte så lätt för personal som har vant sig vid hård regelstyrning. Man känner att man kommer in i situationer som upplevs som problematiska och konfliktfyllda – olika dilemman. Men sådana dilemman kan också ses som en början på något nytt. Genom en öppen reflekterande dialog kan olika känslor som uppstår kring dilemman synliggöras och nya handlingsmönster kan växa fram. För hållbar utveckling av arbetsorganisationen är synliggörande i reflekterande dialog och omsättning av nya erfarenheterna och kunskaperna i handling viktigt och avgörande för hög takt och kavlitet i förändringsarbetet.

Forum för dialog

Personalens arbetsplatsträffar kan vara ett forum som utvecklas till en reflekterande mötesplats, där man kontinuerligt följer upp de mål och de bemanningsplaner som har arbetats fram. Sådana träffar har hittills oftast används

som instrumentella forum d v s för ledningens envägskommunikation i form av informationsgivande. Men vid dessa kan verksamhetens utvecklingspotential hållas levande och ges ny energi.

De gränsöverskridande forum som finns och återkommer med viss kontinuitet är så kallade samrådsgrupper. Dessa grupper består av representanter från de olika nivåerna i organisationen från politiker till representanter för de olika målgrupperna. Dessa kan fungera som en slags reflekterande forum bidra till organisationens lärande och utveckling.

Fokusgrupper är en annan form av gränsöverskridande forum som återfinns i allt fler organisationer idag. Dessa återkommer med viss regelbundenhet. Fokusgrupper tillskapas ofta utifrån akuta eller andra aktuella situationer i organisationen. Vilka grupper som representeras i fokusgrupperna varierar. I någon kommun har en fokusgrupp för effektivisering och verksamhetsanpassning av det ”stödjande” datasystemet skapats för att underlätta införande av en ny arbetstidsmodell. En annan kommun inbjöd till fokusgrupper i samband med att den nya handikapplanen utformades. I dessa fokusgrupper deltog representanter från de olika nivåerna inom organisationen samt representanter från brukarna och dessas företrädare.

Som synes ställer relativt avgränsade förändringar i arbetstidsmodellerna en hel del på ände. Arbetsorganisationen förändras. Kraven på delaktighet och dialog ökar. Medarbetarnas individuella möjligheter till val sätter igång en hel räckta förändringar.

Kvinnor i offentlig sektor

Många män och makthavare lever i föreställningen att man med enkla ekonomiska styrmedel som fler karensdagar och längre sjuklöneperioder på ett enkelt sätt skulle kunna få ner ohälsotalen. Och man skulle kunna tro att det är på det sättet med tanke på att inga objektiva data tyder på att vi borde vara sjukare – vi lever längre och dör friskare. Ändå visar verkligheten att det är nästintill omöjligt att åtgärda sjukfrånvaron med sådana styrmedel. Exempelvis tyder mycket på att införandet av karensdagen från början hade en återhållande effekt på sjukskrivningarna (RFV analyserar, 2000). Men efterhand tycks karensdagen närmast fått motsatt effekt (Aronsson, 2000). En del undersökningar tyder t o m på att införandet av karensdagen för några år sedan kan ha bidragit till de galopperande ohälsotal vi upplever idag. I och med karensdagen tvingade sig fler och fler anställda att, trots begynnande överansträngningssymptom, att vara i arbete. Efterhand har detta lett till en rekyl. Istället för att tillåta sig viss korttidsfrånvaro för återhämtning – coping – tar orken och lusten helt slut och man blir långtidssjukskriven. Och många gånger tycks det vara just kvinnor i offentlig sektor som uppvisar detta mönster. Vad ger detta för signaler för hur en studie bör organiseras? Och hur kan man komma fram till adekvata åtgärder utifrån den problembild man får fram?

En grupp som har haft anmärkningsvärt hög sjukfrånvaro ända sedan slutet av 1980-talet är invandrade kvinnor som arbetar i offentlig sektor. Under 1990-talet hade till exempel kvinnor födda utanför Sverige en sjukfrånvaro som låg nästan 65 procent över de infödda svenskarnas nivå och fokuserar man på specifika grupper, till exempel på utomnordiska invandrarkvinnor, kan skillnaderna vara ännu större (SOU 2002:5). De möjliga orsakerna till detta har dock inte studerats i någon större utsträckning, trots de stora samhällsekonomiska konsekvenserna. Slutsatsen som kan dras av det fåtal studier som tidigare genomförts (forskning om invandrade kvinnors arbets- och livsvillkor har haft låg status i vetenskapssamhället) är att de allmänna teorierna om sambandet mellan arbetslivets villkor och sjukfrånvaro inte räcker till för att förklara den höga sjukfrånvarofrekvensen hos första och andra generationens invandrarkvinnor. Många invandrade kvinnor arbetar inom krävande yrken, t ex med vård och omsorgsarbete, och det har i ett antal studier påtalats att arbetsorganisatoriska faktorer högst sannolikt spelar en stor roll för den höga sjukfrånvaron i dessa grupper (Yrken och arbetsvillkor 1995). Inte minst har de arbetsorganisatoriska förändringar som nu är aktuella i samhället – framför allt utvecklingen mot ”slimmade” organisationer – lyfts fram som ett tänkbart hot mot de invandrade arbetstagarnas arbetsvillkor och hälsa (Aronsson 2001).

Det pågår ett omfattande förändringsarbete i Botkyrka kommun, som syftar till att förbättra livskvaliteten och hälsotillståndet för människor som bor eller arbetar där, inte minst beroende på den höga sjukfrånvaron bland kommunens anställda. Det är i detta förändringsarbete som Arbetslivsinstitutets bidrag utgör en ”byggkloss”. Kommunens övergripande politiska mål är att skapa ”det goda arbetet” inom kommunal verksamhet, och arbetets organisering och arbetsmiljön är mycket viktiga komponenter i detta sammanhang. Konkret innebär det att målet är en minskning av sjukfrånvaro med 10 % på två år, varav 4 % under år 2002.

En medarbetarenkät som genomfördes hösten 2002 visar att förtroendet bland de anställda för de kommunala tjänstemännen är relativt lågt. Däremot är förtroende väldigt mycket högre för de chefer som är närmast den egna verksamheten. Många av de anställda arbetar under ogynnsamma fysiska förhållanden, med hög ljudnivå, dålig ventilation, dålig belysning mm. Stora grupper av de anställda upplever sig inte vara delaktiga i verksamheten och många rapporterar diskriminering, till exempel på grund av kön, ålder, deltidsanställning, utländsk bakgrund, religion och funktionshinder. Närmare en femtedel av dem är utsatta för hot och våld i sitt arbete, främst de som arbetar inom socialförvaltningen, men även inom vård- och omsorg och inom kultur- och fritidsförvaltningen. Mobbning och sexuella trakasserier förekommer också i hög utsträckning på de kommunala arbetsplatserna. Hur arbetets organisering är relaterad till ovanstående resultat framgår ej. För att förstå det, och därmed på vilket sätt problemen skulle kunna åtgärdas, krävs fördjupade interventionsstudier.

Genusperspektiv

Med syftet att skapa effektiva metoder och former för utvecklandet av hälsofrämjande och värdeskapande arbetsorganisation inom offentlig sektor har Arbetslivsinstitutets bedrivit utvecklingsstödjande forskning i Botkyrka kommun. Fokus har varit på arbetslivets villkor, huvudsakligen arbetets organisation och sjukfrånvaro hos invandrade kvinnor. Ambitionen har varit att bidra till såväl ett hållbart arbetsliv som produktivitetsökningar. Forskarna valde att utgå från ett genusperspektiv, till stor del därför att det i den vetenskapliga litteraturen inom området mycket tydligt talas om makt, eller snarare brist på makt.

Den segregerade svenska arbetsmarknaden är en viktig faktor att ta hänsyn till i samband med invandrade kvinnors hälsa, och med den avses segregering både när det gäller etnicitet och kön. De kvinnor som invandrade under 1970-talet återfanns ofta inom mansdominerade sektorer av arbetsmarknaden, och i denna grupp återfinns ett stort antal kvinnor som förtidspensionärer, efter många års arbete i tunga, monotona och förslitande jobb. Bilden har successivt förändrats, och de vanligaste områdena där invandrade kvinnor från Afrika, Asien, Europa

samt Nord- och Mellanamerika arbetade 1999³ var åldringsvård, företagsservicefirmor, hälso- och sjukvården samt hotell och restaurang. Invandrade kvinnor från Oceanien, Sydamerika, samt Europa och Nord- och Mellanamerika arbetade även i hög utsträckning inom utbildningsväsendet, liksom inom företagsservicefirmor och hälso- och sjukvården. Trots att invandrade kvinnor i dag återfinns inom många andra yrkesområden arbetar fortfarande stora grupper under betingelser som kännetecknas av små utvecklingsmöjligheter, ofta inom fysiskt krävande yrken, något som bland annat tenderar att leda till inlåsningseffekter. Andra karakteristika av invandrade kvinnors arbetsvillkor, främst kvinnor med utomnordiskt ursprung, är en hög andel tidsbegränsade anställningar, svårigheter att få arbete i enlighet med yrkeskompetens (detta gäller främst högutbildade kvinnor), sämre psykosocial arbetsmiljö och sämre löneutveckling än svenskfödda kvinnor. Just den osäkra anknytningen till arbetsmarknaden kan i sig tänkas vara en viktig orsak till den höga sjukfrånvaron bland invandrade kvinnor.

Interventionsstudier

Inom ramen för Arbetslivsinstitutets interventionsstudier görs flera olika förändringsinriktade insatser. Studierna genomförs i samarbete med Botkyrka kommun, tjänstemän, politiker, fackligt aktiva och företagshälsovårdens personal. Andra viktiga samarbetspartners återfinns inom den Storstadssatsning som regeringen initierat, både bland de personer som är aktiva inom Botkyrka kommun och inom Stockholms stad/ Stockholms län. Viktigt att betona är att Botkyrka kommun "äger" de förändringsprojekt runt vilka interventionsstudierna kretsar. I den första delstudien utgörs studiegruppen av cirka 80 invandrade kvinnor och lika många svenska kvinnor från ett tjugotal arbetsplatser inom Botkyrka kommun. Arbetsplatserna har delats in slumpmässigt i fyra grupper. En grupp får del av omfattande friskvårdssatsningar, en annan utbildning av chefer, en tredje både friskvårdssatsningar och chefsutbildning, och en fjärde grupp utgör kontrollgrupp. Den övergripande målsättningen med chefsutbildningen är att ge chefer och ledare en ökad förståelse för hur den dagliga verksamheten – arbetets organisering – hänger ihop med medarbetarnas hälsa och hur ledarskapet kan stödja en positiv utveckling av den.

Regional arbetsmiljömärkning

Debatten om kostnaderna för sjukfrånvaro och personalomsättning har varit omfattande. Allt fler sjukskrivs under långa perioder och förtidspensioneringarna ökar. Omfattande politiska initiativ har tagits, olika utvecklingsprojekt har satts

³ SCB. Förvärvsarbetande kvinnor 16+ år (nattbef) (RAMS) i riket efter näringsgren SNI92 begr.nivå, födelseland och kön. År 1999.

igång. Ändå har de flesta offentliga och privata arbetsplatser inte tillägnat sig ett systematiskt arbete för arbetsorganisatorisk utveckling.

För att åtgärda detta har ett antal regionala aktörer – Arbetslivsinstitutet, Försäkringskassan, Jämtlands läns landsting, de fackliga organisationerna och företagarorganisationerna arbetat fram program och modeller för arbetsorganisatorisk utveckling och förbättringar av arbetsmiljö- och hälsoarbetet på jämtländska arbetsplatser. Många gånger sprids ansträngningar att förbättra arbetsmiljö och utveckla arbetsorganisationer mellan företag knutna till samma geografiska område. I projektet *Arbetsmiljömärkta arbetsplatser* görs systematiska ansträngningar att sprida ett sådant förbättrings- och utvecklingsarbete regionalt.

Tillväxtprogrammet

Arbetsorganisations- och arbetshälsofrågor utgör en del i Jämtlands läns tillväxtavtal liksom i strukturfondsprogrammen Mål 1, Mål 3 och det interregionala programmet Nordens gröna bälte. Det innebär att företag och organisationer som söker stöd för kompetensutveckling måste göra analyser och insatser som rör arbetsorganisation och arbetsmiljö. I utkastet till länets tillväxtprogram för perioden 2004–2007 föreslås bl a fortsatta strategier och åtgärder om lärande innovativa organisationer, ledar- och medarbetarskap, attraktiva arbetsplatser och utvecklingsstödande forskning inom de nämnda områdena. Vidare har Partnerskapet för 'Hälsosam länsutveckling' tagit fram en folkhälsoplan, där arbetsorganisations- och arbetshälsofrågorna är en väsentlig del.

I flera av projekten arbetar man för att ta fram modeller och verktyg för förändringsarbete på arbetsplatser. På uppdrag av Näringsdepartementet har en modell för så kallade hälsobokslut på olika arbetsplatser tagits fram. I projektet *Arbetsmiljömärkta arbetsplatser* försöker forskarna i samverkan med praktiker utnyttja nätverkandet som strategi för att skapa goda utvecklingsprocesser. En blandning av tretton offentliga och privata arbetsplatser deltar tillsammans med forskare från Arbetslivsinstitutet och Mitthögskolan och offentliga aktörer som försäkringskassa, arbetsförmedling och företagshälsovård. Offentliga arbetsplatser som sjukhusets intensivvårdsavdelning och kommunens städenhet samverkar med privata arbetsplatser som arbetar med informationsteknologi, tillverkning och handel. Forskarna följer, stödjer och analyserar olika processer, deltar interaktivt som en stödjande resurs i nätverket och hjälper till med analyser och utvecklingsstöd i de processer som genomförs på arbetsplatserna.

Nätverk för bättre arbetsmiljö och utveckling av arbetsorganisation

Nätverket, som bygger på bred och frivillig samverkan, har stort inflytande på att utforma de aktiviteter som genomförs i projektet. Förändringsledare från de deltagande företagen har deltagit i en akademisk fempoängsutbildning om

förändringsarbete. Utifrån förändringsledningens önskemål, problem och situationer i projektet har olika seminarier genomförts som handlat om goda exempel på arbetsplatsutveckling som t ex Fresh AB och Södersjukhusets akutavdelning. Nätverksträffar på samtliga företag har gett möjlighet till erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan företagen.

Ett viktigt inslag har varit de företagsspecifika analyser som Arbetslivsinstitutets forskare bidragit med (totalt, 1100 enkäter). Dessutom har intervjuer med ledare och medarbetare i företagen och personalekonomiska analyser gjorts. Ett antal områden och indikatorer som arbetsmiljö, mäns och kvinnors olika arbetsförhållanden, arbetsplatsernas produktivitet och effektivitet liksom ledarskap har undersökts. Resultaten från undersökningarna liksom annan information om arbetsmiljöproblem och sjukfrånvaro har återkopplas till varje företag och utnyttjats som underlag för diskussioner på de enskilda arbetsplatserna.

Intervjuer med förändringsledningarna visar att man upplever nätverket som en betydelsefull utvecklingsarena. I samverkan med andra, har man kunnat utveckla kunskap om utvecklingsarbete. Blandningen av företag från olika branscher/ sektorer och kompetenser hos de personer som deltar har givit upphov till mångfacetterade diskussioner. Nätverksstrategin har upplevts som flexibel och dynamisk. Samarbetet har varit horisontellt och efterfrågestyrt. Spridningen av enskilda erfarenheter har underlättats och möjligheterna att använda externt stöd i utvecklingsarbetet har ökat.

Ett företag med ett fyrtiotal anställda vittnar om att nätverksstrategin inneburit att man kommit igång med kontinuerlig arbetsorganisatorisk utveckling, personalutveckling, kvalitetsutveckling och förändring av kundrelationer. Företaget har få hierarkier med en ledningsgrupp och fem målstyrda grupper, som ansvarar för produktion, kompetensutveckling, kundrelationer och arbetsmiljö. Man har övergett traditionell kompetensutveckling och satsar istället på både individuellt och gruppriktat arbetsplatslärande, allt eftersom behov uppstår, och ofta i samarbete med kunder inom ramen för aktuella uppdrag. Man eftersträvar att integrera arbetsmiljöarbetet i den kontinuerligt pågående kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Företaget har en mycket låg sjukfrånvaro (mindre än 3 dagar per person och år) och ingen långtidssjukskriven.

En annan deltagare i nätverket är Domus Livs. Domus Livs som är en del av varuhuset har etablerat en utvecklingsgrupp, återkommande arbetsplatsträffar, dialogseminarier och studiebesök för all personal. Det område som man arbetat mest med är arbetsorganisationen, där man genom kompetensutvecklande insatser och flexibla arbetstider breddat personalens arbetsinnehåll. Man växlar och roterar mellan olika arbetsuppgifter i butiken. Företaget har under de senaste åren genomfört en omfattande flerårig satsning på ledarskapet på olika nivåer, arbetat med värderingar och företagskultur i arbetsgrupper samt individriktade insatser som arbetslagen har inflytande. En medveten satsning på rutiner för att fånga upp signaler på problem via sjukfrånvarouppföljning och medarbetarsamtal och en

fungerande samarbetsgrupp för rehabilitering och förebyggande insatser, där ledning, fackliga representanter, företagshälsovård och försäkringskassa deltar, har lett till goda resultat i rehabiliteringsarbetet. Det goda samarbetet mellan fack och arbetsgivare och mellan företag och försäkringskassa lyfts fram som en framgångsfaktor i rehabiliteringsarbetet. Enkätstudier vid flera tillfällen tyder på positiva effekter inom flera områden. Kontinuerliga mätningar under den senaste femårsperioden visar att trots ökad försäljningsvolym minskar sjukfrånvaron, vilket kan relateras till de helhetsinriktade satsningarna på att förbättra arbetsmiljön. Sjuktalet för år 2002 uppgår till 3.8 dagar per person. Av totalt 450 personer är 10-12 sjukskrivna 15 dagar eller mer.

Intensivvårdsavdelningen vid Östersunds sjukhus är ett exempel på en arbetsplats där man, trots hög arbetsbelastning och problem med dåliga lokaler, har påbörjat en förändringsprocess med delaktighet från all personal. Sjuksköterskor har deltagit i ovan nämnda utbildning i förändringsarbete. Arbetet har resulterat i lösningar på svåra fysiska arbetsmiljöproblem. Vidare har det arbetats fram en fungerande utvecklingsorganisation. Kompetensutveckling och ett bredare arbetsinnehåll där fler har "spetskompetens" har understötts. Avdelningen deltar också i det tidigare nämnda utvecklingsprojektet om Hälsobokslut, som syftar till att utveckla en generell modell. Hos en annan deltagare, Östersunds stadenhet, en konkurrensutsatt offentlig verksamhet med drygt ett hundratal anställda, kan också ett trendbrott skönjas när det gäller sjukfrånvaroutvecklingen.

I flera av de övriga företagen i projektet pågår också förändringsprocesser där arbetsorganisatorisk utveckling i varierande omfattning utgör en väsentlig del. Forskarnas analyser pekar på att förändringsprocesserna är lokalt bestämda där olika typer av modeller används på de studerade arbetsplatserna. Ett innovativt inslag i projektet är att nätverksformen används som stöd för arbetsplats- och arbetsorganisationsutvecklingen. Intervjuer med berörda organisationer och personer pekar samstämmigt på att nätverket upplevs som ett bra stöd för de arbetsplatsspecifika utvecklingsprocesserna. Att olika typer av verksamhet och personer med olika kompetens deltar upplevs öka förutsättningarna för lärande. De offentliga aktörernas, t ex försäkringskassans, aktiva medverkan tyder på att dessa kan arbeta betydligt mer offensivt i samverkan med arbetsplatser och forskningsorganisationer. En kritisk fråga framöver är om engagemanget i nätverket kan behållas, om det långsiktigt kan understödja en utveckling i företagen.

Friskvård, en investering

I den nationella Folkhälsokommitténs betänkande anges arbetslivet som en av de viktigaste arenorna för folkhälsoarbetet (SOU 1999:137). Folkhälsokommittén lanserar konceptet "hälsobefrämjande företag" för att bidra till arbetsplatser med adekvat personalstyrka och kompetens inom personalgrupperna. Kommittén

identifierar särskilt psykiska och ergonomiska arbetskrav och anser att dessa bör anpassas till individens och gruppens förutsättningar. Folkhälsokommittén pekar inte på bara rena arbetsförhållanden som orsaker till ohälsa utan vill även främja en god livsstil. Ökad, rätt avpassad fysisk aktivitet, god kost och avhållsamhet från rökning, har många goda hälsoeffekter, även när det gäller att förebygga risken för förslitningsskador i arbetslivet.

Effekter i en kommun

Under flera år har antalet sjukskrivningar ökat bland personalen som arbetar inom Söderköpings kommun. På senare år har större uppmärksamhet ägnats åt problemet och flera satsningar har gjorts. Målet för kommunen har varit att försöka bromsa sjukskrivningstalen som tenderade att skena iväg i en allt snabbare takt. Vid en utvärdering av sjukfrånvaron ca ett år efter att olika satsningar hade gjorts kunde man konstatera att trenden hade brutits. Statistiken för sjuklönerna visar inte bara på att man lyckats bromsa utvecklingen utan också har fått en betydande minskning av kostnaderna. Förklaringarna bakom trendbrottet är många; en stor medvetenhet inom alla förvaltningar om att vara mer observant på exempelvis tecken på utbrändhet och att sätta in rehabiliteringsåtgärder på ett tidigare stadium. Omorganisering, förändrade arbetsmiljöer där man kan ge personalen ökad delaktighet samt möjligheter att påverka sin arbetssituation har varit viktiga insatser. Olika arbetstidsmodeller är en annan åtgärd som prövas. Kommunen har även upparbetat ett mycket bra samarbete med Försäkringskassan vad gäller rehabiliteringsåtgärder.

Friskvårdsprojektet

En stor satsning som har gjorts är ett friskvårdsprojekt i samarbete med Försäkringskassan, kommunens företagshälsovård och Arbetslivsinstitutet. Målet för projektet har varit att förutom att bromsa den växande sjukfrånvaron få personalen att känna större välbefinnande, delaktighet och trygghet i sitt arbete samt öka personalens insikt och kunskap om livsstilens betydelse för hälsan. Kommunstyrelsen har angett projektet som prioriterad verksamhet. Kommunen har bildat en styrgrupp för projektet. I denna deltar även forskare från Arbetslivsinstitutet. Fyra så kallade "hälsonavigatörer" har utbildats inom friskvård. Dessa har rekryterats ur ordinarie verksamhet och från företagshälsovården. De har haft till uppgift att under en 2-årsperiod undersöka och ge hälsofrämjande rådgivning till all personal, ca 900 personer varav ca 90 % är kvinnor. I metoden ingår exempelvis att fysiskt testa personalen avseende bl a kondition och muskelstyrka samt ett frågebatteri, KASAM (känsla av sammanhang). Resultaten har presenterats som hälsoprofiler på gruppnivå över arbetssociala förhållanden och livsstil i form, karakteriserad av risk- och friskfaktorer.

Handlingsplaner på arbetsplatserna

För varje arbetsplats som har undersökts har en handlingsplan upprättats. Dessa innehåller konkreta förslag på hur man kan uppnå målen. En seminariserie på temat "Handlingsplaner för ökad hälsa" har stött arbetet. Enskilda personer på arbetsplatserna har fått ett samtal med hälsonavigatören om resultatet av undersökningen och rådgivning kring individens livstilsvanor. I en gemensam dialog sätter man också upp personliga mål och diskuterar fram hur man kan förbättra sin livsstil. Hälsonavigatörerna har möjligheter att erbjuda olika typer av friskvårdsaktiviteter (t ex bassängträning, rökavvänjning, kostcirkel) för de som är motiverade och anses vara i behov av detta. För personer som bedöms vara i uppenbar risk för sjukskrivning kan försäkringskassan gå in med förebyggande rehabiliteringspenning under en period så att man kan få träna under arbetstid. Hälsoprofilerna kommer årligen att följas upp och skapar på så sätt nya handlingsplaner utifrån föreliggande resultat.

En förutsättning för att kommunen skall lyckas med sin målsättning är att arbetet är väl förankrat på alla nivåer. Tanken är att projektet på sikt ska övergå till att vara en ordinarie verksamhet inom kommunen. En fråga som är speciellt intressant är att försöka finna friskfaktorer av betydelse på både organisations som på individnivå. Trots de höga sjuktalen i kommunen är ändå det stora flertalet friska.

Bättre arbetsorganisation för lägre ohälsotal!

Den slutsats man kan dra från Arbetslivsinstitutets och andras forskning är att det alltid går att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer. Och någon annan väg för att komma till rätta med de höga ohälsotalen finns knappast om svensk ekonomi skall växa och fler skall arbeta. För att det skall finnas ett tryck på chefer och ledning att verkligen förändra arbetsorganisationerna och förbättra arbetsmiljön måste de som riskerar att bli sjukskrivna i så hög utsträckning som möjligt vara kvar på arbetsplatserna. Men att med ekonomiska styrmedel försöka tvinga de sjukskrivna tillbaka i arbete är knappast möjligt om man samtidigt vill behålla och t o m öka antalet personer som är sysselsatta. Istället gäller det att skapa legitimitet för de arbetsförhållanden de anställda upplever genom att visa att arbetsorganisationen och arbetsmiljön ständigt utvecklas och förbättras.

Legitima arbetsförhållanden

Avgörande för att bringa ned ohälsotalen är att det blir en kraftfull och systematisk uppbackning av det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet. En enkätundersökning från RFV (Rapport från Riksförsäkringsverket 2003:3) till 10 000 långtidssjukskrivna och 5 000 i arbete visar att de sjukskrivna och friska lever ungefär likadant när det gäller motion och alkohol. Det finns inte heller några tecken på att småbarnsföräldrar skulle vara mer långtidssjukskrivna, inte heller föräldrar till större barn. Inga diskriminerande skillnader framkom heller mellan ensamstående och samboende o s v. Den stora skillnaden gäller upplevelsen av den psykiska, sociala och fysiska arbetsmiljön. Men det finns inget som tyder på att arbetsorganisationerna blivit sämre och arbetsmiljöerna värre det senaste decenniet, generellt sett.

Vad som är nytt är att legitimiteten för och det systematiska anpassningsarbetet till de ständigt återkommande omvandlingarna minskat. Från arbetsgivarna, privata såväl som offentliga, predikas nödvändigheten i förändringar, besparingar, omorganisationer och nedskärningar. Man framhåller att det inte finns några objektiva fakta som talar för att arbetsförhållandena verkligen blivit sämre. Tvärtom visar ju olika studier att åtminstone den objektivt mätbara arbetsmiljön, generellt sett, blivit bättre. Men objektiva fakta räcker inte. Enbart oro för exempelvis organisationsförändringar kan räcka för att förklara stora delar av sjukfrånvaron, menar Szücs, Hemström och Marklund (2003). Om inte de ansvariga förmår producera legitimitet för arbetsförhållandena kommer ohälsotalen vara fortsatt svåra att nedbringa.

Det saknas aktörer som producerar legitimitet i och för arbetslivet, aktörer som kan förklara och skapa tilltro till att även om ”förhållandena på jobbet just nu inte är helt OK så blir de bättre undan för undan”. Under hela Sveriges moderniseringsperiod vilken i stort sett sammanföll med förra seklet var det de fackliga organisationerna och arbetsgivarnas organisationer som gav legitimitet åt den kontinuerliga förnyelsen av arbetslivet. Detta legitimitetsskapande har lyst med sin frånvaro de senaste decennierna i Sverige. Detta legitimitetsskapande från arbetsmarknadens parter bedrivs dock i våra grannländer (Brulin 2002b: 61). Men i Sverige finns inga aktörer som fungerar som garantier för att de problem som människor upplever i arbetslivet verkligen kommer att åtgärdas, inga som kommunicerar att ”även om det inte är bra idag kommer det att bli bättre imorgon”. I våra grannländer råder en helt annan uppslutning kring arbetslivets modernisering. Alla, från arbetsgivarnas centralorganisationer till LO/TCO/SACO, borde kunna dela en samsyn om att utvecklingen, trots allt, går i rätt riktning: Vi förbättrar arbetsmiljön och arbetsorganisationen och gemensamt törs vi stå för detta!

Bristen på samsyn och centrala överenskommelser gör att de fackliga organisationerna inte ser sig som ansvariga för besparingarna och downsizingen, de känner inte att de har till uppgift att förklara dem för medlemmarna. De väljer och tvingas att välja i brist på delaktighet i arbetslivets utvecklingsprocesser att enbart inta en kritisk hållning till de existerande arbetsförhållandena. Om inte någon eller några aktörer, på generell nivå, aktivt bidrar till att systematisera och skapa legitimitet för alla de utvecklingsinsatser som görs kommer inte människor på de enskilda arbetsplatserna välja att vara kvar för att åtgärda den belastning och de svårigheter de upplever. Inte alla men alltför många väljer att ”kasta in handduken”. Och en sådan uppgivenhet har en tendens att sprida sig på enskilda arbetsplatser och lokalt och regionalt.

Legitima arbetsförhållanden eller ekonomiska styrmedel

Självklart behövs det incitament som en karensdag och ordentliga skillnader mellan lön och sjukersättning, för att minska risken att människor sjukskriver sig utan att verkligen vara arbetsoförmögna. Men tyvärr riskerar s k kraftfulla ekonomiska styrmedel också att göra ont värre. För några år sedan infördes en karensdag. Till en början valde många anställda att minska sin sjukskrivning för att slippa drabbas av karensdagen. Efterhand tycks emellertid detta beteende snarare bidra till än minska sjukskrivningarna. Idag ser vi knappast några positiva effekter av karensdagen i form av lägre eller sjunkande sjukskrivningar. Olika undersökningar visar att i vissa länder med karensdagar är sjukskrivningarna fortsatt höga, Danmark däremot, utan karensdag, tycks ha relativt rimliga ohälsotal. Karensdagen kan t o m ha inneburit att människor som för några år sedan tvingade sig till arbetet trots att de var arbetsoförmögna nu ”kastar in handduken”

och blir långtidssjukskrivna, en ökande sjuknärvaro tycks delvis kunna förklara de ökande ohälsotalen (Aronsson och Gustavsson 2002).

Utgångspunkten för alla åtgärder för att bringa ned ohälsotalen borde vara att anställda som av ett eller annat skäl har nedsatt arbetsförmåga ändå, så långt som möjligt, skall vara i arbete, åtminstone partiellt eller på något annat. Att exempelvis belasta arbetsgivarna med ytterligare kostnader för de sjukskrivna vilket en förlängd sjuklöneperiod innebär, riskerar att ännu fler människor kommer att lämna arbetslivet. Den alltför låga sysselsättningsgraden och fortsatt alltför höga arbetslöshetstalen riskerar därmed att ytterligare förvärras.

Sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna

Sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna innehåller stora problem. Förutsättningen för att det skall vara meningsfullt att förändra arbetsorganisationer och förbättra arbetsmiljöer är att sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna fungerar så att individerna verkligen arbetar i den utsträckning som deras arbetsförmåga medger. Trots regelverket bestäms individens sjukskrivning många gånger av annat än hans eller hennes arbetsförmåga.

Läkare och försäkringskassor som följer regelverket har visat att antalet sjukskrivna kan minskas avsevärt om det görs en verklig bedömning av arbetsförmågan. Sjukskrivningsprocessen i sig kan också förbättras avsevärt. Det tar nästan alltid lång tid innan närmsta chef blir informerad om orsaken till individens sjukskrivning. Dessutom är det oklart i vilken utsträckning som närmsta chef får informera sig om den anställdes sjukdom och sjukskrivning. Läkarintyget brukar inte heller vara arbetsgivaren tillhanda förrän relativt lång tid efter att en sjukskrivning har inletts. Dialogen mellan den anställde, läkaren och chefen om vilka arbetsuppgifter som kan utföras är i princip obefintlig. Många läkare sjukskriver slentrianmässigt utan att förhålla sig om möjligheterna till partiell sjukskrivning eller andra åtgärder för att den sjukskrivne åtminstone skall ha fortsatt kontakt med arbetsplatsen. Sjukskrivning som en generell åtgärd vid olika typer av svårigheter har spritts utan motargumentation. Allmänläkarna har lämnats att ensamma att försvara sjukförsäkringens regelverk inför krävande patienter. Tillgången till företagshälsovård har minskat avsevärt och sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocesserna har försämrats. Företagsläkarens fråga är ”hur kan du komma tillbaka i arbete”, allmänläkarens ”hur länge skall du vara sjukskriven”.

Rehabiliteringsprocesserna är ofta mycket komplexa och svåra, ansvarsfördelning ofta oklar. De kostar stora pengar och verkningsgraden – antalet personer som kommer åter i arbete – är låg. Att gå in i rehabiliteringsåtgärder innebär en mängd pappersarbete och kontakter med många olika experter. Det är oklart vem som är ytterst ansvarig för rehabiliteringen. De olika insatser som sätts in i processen kan vara av båda medicinsk och icke-medicinsk karaktär, men

individens förmåga att själv kunna dra nytta av insatserna är avgörande för utfallet av arbetslivsinriktad rehabilitering. Processen är i hög grad en process av förändring som kräver och/eller underlättas om individen själv har möjligheter att påverka den. Individens grad av psykologisk empowerment och egen kontroll ökar sannolikheten för ett lyckat utfall (Millet 2002). En avgörande frågan är hur handläggare vid t ex. Försäkringskassor och Arbetsförmedlingar skapar förutsättningar för individens eget ansvarstagande.

Genom att öka kunskaper om processen och utveckla metoder och modeller för att öka individens inflytande, motivation och utveckling av individens egna resurser och lärande, skulle man kunna erbjuda effektiv arbetslivsinriktad rehabilitering. Men goda rehabiliteringsresultat omintetgjorts alltför ofta för kraven på att individen snabbt skall gå i full produktivitet. Om fler människor skall ha fotfäste i arbetslivet måste antagligen någon slags övergångsarbetsmarknader skapas. I övergångsjobb skulle den enskilde individen få möjligheter att successivt pröva sina krafter. Parterna på arbetsmarknaden skulle kunna ta ansvar för att gemensamt precisera vilka ”avlastningsarbetsuppgifter” som finns inom respektive bransch (se Svenska Dagbladet 2003-03-16).

Arbetsgivarringar, tjänstledigheter och mer mångfacetterade arbetsmarknader

Alla anställda kan emellertid inte och vill definitivt inte tillbaka till den arbetsplats de är sjukskrivna från. Här har flera nya förslag lanserats. Inom ramen för arbetsgivarringar kan anställda ges möjligheter att pröva nytt arbete hos en ny arbetsgivare med bibehållen trygghet. Generösa möjligheter till tjänstledighet för att pröva nytt arbete gör att den enskilda individen får goda möjligheter att själv söka sig fram till ett nytt och förhoppningsvis mer stimulerande och tillfredsställande arbete. För att detta skall vara möjligt måste dock arbetsmarknaden erbjuda ett visst mått av valmöjligheter. Ofta handlar det om att de lokala och regionala arbetsmarknader bör vara rimligt mångfacetterade så att så många individer som möjligt kan matchas mot alternativa jobb.

Arbetslösheten har sjunkit i Sverige sedan 1990-talet samtidigt som sysselsättningen har stigit. Men detta är ett riksgenomsnitt. De regionala skillnaderna i sysselsättning är stora. I många kommuner har höga arbetslöshetstal och låga sysselsättningsnivåer bitit sig fast. Inte oväntat har flera av kommunerna med hög öppen arbetslöshet också en hög andel i arbetsmarknadsåtgärder. Kommuner med många öppet arbetslösa har också höga ohälsotal. Gnosjöregionen är ett exempel på en arbetsmarknad med få öppet arbetslösa och också låga ohälsotal. De som bor i Gnosjöregionen har med andra ord tillgång till en mångfacetterad arbetsmarknad som ger individen rimligt goda möjligheter att välja arbetsplats och arbetsorganisation där han eller hon är motiverad att arbeta och kan fungera

(Edling 2001). Ett utmärkande drag för regionen är också en hög arbetsmoral som underhålls av alla, från civilsamhällets sammanslutningar och organisationer till fack och företag.

Bristen på institutionell uppbackning

Arbets- och näringslivets utveckling i de nordiska länderna under det gångna seklet har utmärkts av stora likheter (Brulin 2002b). I internationell jämförelse blev arbetsgivarna och arbetstagarna i de nordiska länderna under det förra seklet mycket välorganiserade, och organisationsgraden är fortsatt hög. Redan i slutet av 1800-talet slöts det första huvudavtalet i Danmark. Men i spåren av det nya millenniets snabba globalisering ökar olikheterna mellan de nordiska länderna. I Norge och Finland verkar arbetsmarknadens parter ta ett fortsatt stort ansvar för arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. I Danmark och Sverige verkar däremot de gemensamma aktiviteterna som skapades inom ramen för utvecklingsavtal och dylikt spela allt mindre, om ens någon, roll för arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. Skillnaden mellan Sverige och Danmark är emellertid att i Danmark har man en betydligt större tradition av och legitimitet för problemlösning på de enskilda arbetsplatserna och regionalt.

I Sverige görs i och för sig stora ansträngningar av arbetsgivare, myndigheter, kommunala förvaltningar, fackliga organisationer m fl för att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer. Mängder av projekt och aktiviteter syftar till att förbättra arbetsmiljöer och utveckla arbetsorganisationer runtom i landet. En mängd konsulter och andra stödpersoner är involverade. Forskare försöker skapa generella modeller för hur man kan utveckla arbetsorganisationer och förbättra arbetsmiljöer. Men det går samtidigt inte att bortse ifrån att det brister i systematik och generell legitimitet för alla dessa ansträngningar. Eftersom den centrala uppbackningen från arbetsmarknadens parter är svag upplevs ansträngningarna alltför ofta som ad hoc lösningar på de enskilda arbetsplatserna. Arbetsmarknadens parter tycks inte längre se det som deras primära uppgift att systematisera och ge legitimitet åt utvecklingsarbetet på Sveriges arbetsplatser.

I Finland till skillnad från i Sverige menar man att behovet av central uppbackning för lokal och regional utveckling av arbetslivet snarare har ökat än minskat i tider av ökad globalisering och snabb teknisk utveckling. Parterna i Finland arbetar tillsammans nationellt men också lokalt. De lokala avtalen har gjort att arbetsgivare och arbetstagare med förtroendevalda arbetar intensivt tillsammans på de enskilda arbetsplatserna för att utveckla arbetsorganisationerna och förbättra arbetsmiljöerna. Nationellt backas dessa ansträngningar upp av centrala arbetslivsprogram. Tre sådana arbetslivsprogram har lanserats de senaste åren: Produktivhetsprogrammet, Programmet för Utvecklande av Arbetslivet och Orka Arbeta-programmet. Det gemensamma målet för dessa program är att förbättra nationens välbefinnande, konkurrenskraft och sysselsättning genom att påskynda innovations- och produktivitetens utvecklingen.

Även i Norge gör Arbetsgivarföreningen (NHO) och Landsorganisationen inom ramen för "Avtale om bedriftsutveckling" stora ansträngningar att skapa bred och aktiv medverkan i arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. Ambitionen inom ramen för detta avtal är att förankra gemensamma utvecklingsaktiviteter på de flesta norska arbetsplatser. Utvecklingsarbetet organiseras så att majoriteten av medarbetarna är delaktiga på något sätt. Aktiviteterna förbereds och drivs i de avtalsbaserade organen på de enskilda arbetsplatserna i praktiskt samarbete mellan företagsledningen och förtroendevalda. En ökad drivkraft i utvecklingsarbetet skapas genom att aktiviteterna på enskilda arbetsplatser organiseras som ett lärande mellan olika arbetsplatser lokalt och regionalt.

Ett trepartsavtal mellan staten och arbetsmarknadens parter slöts i Norge 2001 om ett inkluderande arbetsliv. Avtalet går bl a ut på att skapa s k aktiv sjuk-skrivning, sjukskrivna skall så långt det är möjligt vara på arbetsplatsen. Avtalet innebär att arbetsplatserna tillförs ett antal stödinsatser från myndigheterna och en certifiering av arbetsplatser som har visat prov på att kunna hantera sjuk-skrivningar så att de sjukskrivna kan, åtminstone på deltid, fortsätta vara i arbete. Utgångspunkten i "Intentionsavtalet om ett mer inkluderande arbetsliv" är att arbetsmarknadens parter gemensamt skall se till att arbetsplatsen skall fungera som huvudarena för arbetet med att förhindra onödig sjukfrånvaro och utstötning från arbetslivet. Arbetsmiljöverket tillhandahåller, inom ramen för avtalet, en idébank som samlar inspirerande exempel på hur man kan arbeta med ett inkluderande arbetsliv! Även om man inte kan lära av goda exempel innebär den norska exempelsamlingen att anställda och arbetsgivare tillsammans tvingas i intensifierad takt utveckla nya effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsplatser. Men det är inte avtalet i Norge och programmen Finland i sig som motverkar ohälsotalen, det är den legitimitet de ger åt en positiv utveckling i arbetslivet!

I ett alltmer kaleidoskopiskt arbetsliv kan inte enkla recept för hur arbetsorganisationer kan utvecklas och arbetsmiljöer förbättras skrivas ut. Men systematiken i alla de olika ansträngningarna som görs kan ökas betydligt. På svensk arbetsmarknad borde det vara arbetsmarknadens parter ansvar att producera legitimitet för de förändringar och omvandlingar som görs. Uppenbarligen brister det i produktionen av sådan. Om arbetsmarknadens parter bestämde sig för att gemensamt – antingen efter tvång som i Finland eller frivilligt som i Norge – driva det arbetsorganisatorisk förnyelsearbetet skulle legitimiteten för detta liksom kraften i det öka. Varken enskilda fall eller goda exempel inte ens objektiva fakta säljer sig själva. Positiva utvecklingsprocesser får aldrig ett effektivt genomslag om de inte ges en ordentlig institutionell uppbackning.

Referenser

- AFS 2001:1: Systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets Författningssamling.
- Agurén, Stefan och Jan Edgren 1979: *Annorlunda fabriker. Mot en ny produktionsteknisk teori*. Stockholm: SAF.
- Alvarez, E., L. Birgersdotter och A. Antonsson 2002: *Tuttava på svenska. Ett arbetsmaterial om ordning och reda för småföretag*. Stockholm: IVL Svenska Miljöinstitutet AB,
- Aronsson, Gunnar, och Klas Gustavsson 2002: *Sjuknärvaro – förekomst och utvecklingstendenser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson, Gunnar, Svensson, Lennart, Leksell, Karin och Sjögren, Anders 1995: *Förändringskompetens*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson, Gunnar (2000) Stressen i arbetslivet – vi måste bjuda motstånd. *Att ta makten över hälsan – hälsofrämjande arbetsplatser*. Nr 3 september. Sid 1-2
- Aronsson, Gunnar (2001) *Effekter av bantade organisationer*. http://skolliv.nu/93/01_05.html
- Berggren, Christian 1992: *Alternatives to Lean Production. Work Organization in the Swedish Auto Industry*. Ithaca N.Y.: ILR Press.
- Brulin, Göran 1998a: *Tredje uppgiften. Högskola och omgivning i samverkan*. Stockholm: SNS Förlag
- Brulin, Göran 2002a: *Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld*. Stockholm: Atlas och Arbetslivsinstitutet.
- Brulin, Göran 2002b: 'Globaliseringsparadoxen, arbetslivets utvecklingsprocesser och den nordiska partsmodellen', i Birgitta Jansson, Örjan Nyström och Björnd Trägårdh (red.) *Den lokala utmaningen. Samverkanmönster och näringslivsutveckling i Västsverige*. Utgiven av Atlas.
- Brulin, Göran 2002c: 'Ledning och entreprenörskap i nätverk' i Rolf Lind (red) *Ledning av företag och förvaltningar. Förutsättningar. Former. Förnyelse*. Stockholm: SNS Förlag.

- Brulin, Göran och Tommy Nilsson 1995: *Arbetsutveckling och förbättrad produktivitet. En utvärdering av Arbetslivsfonden*. School of Business' Research Reports, No. 2, Stockholms universitet.
- Brulin Göran och Tommy Nilsson 1997a: *Läran om arbetets ekonomi. Om utveckling av arbete och produktion*. Stockholm: Rabén och Prisma.
- Brulin, Göran and Tommy Nilsson 1997b: "Sweden: The Volvo and Saab road beyond Lean Production" i *After Lean Production. Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. Kochan, Thomas A., Russell D. Lansbury and John Paul MacDuffie (eds.). Ithaca and London: Cornell University Press.
- Brulin Göran and Tommy Nilsson 1999: 'The Swedish Model of Lean Production' in *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion?* Durand, Jean-Pierre, Stewart, Paul and Castillo Juan José (eds). London: MacMillan Press
- Dagens Nyheter 2003-04-23: Hög sjukfrånvaro priset för goda tider. Professorerna Joachim Vogel och Töres Theorells.
- Docherty, Peter, Jan Forslin and A.B. (Rami) Shani 2002: *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspectives and practice*. London and New York: Routledge.
- Drejhammar, Inga-Britt 2001: *Organisationsutveckling och jämställdhet. En studie i tre företag*.Lund: Studentlitteratur.
- Edling, Jan 2001: *Alla behövs! Blott arbetsmarknadspolitik skapar inga nya jobb*. Stockholm: LO.
- Ekstedt, Eskil et al 1999: *Neo-industrial organising. Renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy*. London and New York: Routledge.
- Ekstedt, Eskil 2002: 'Ekonomins omvandling och arbetskontrakten' i Ds 2002:56 (Bilagedel) *Hållfast arbetsrätt - för ett föränderligt arbetsliv*. Stockholm: Norstedts, Näringsdepartementet.
- Gatu, Harald 2003: *Hållbara arbetsplatser , botemedel mot ett sjukt arbetsliv?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet/SALTSA.
- Gustavsen, Björn 1990: *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Stockholm: Arbetslivscentrum

- Gustavsen, Björn och Bernd Hofmaier 1997: *Organisationsutveckling i nätverk*. Stockholm: SNS förlag
- Gustavsen, Björn, Håkon Finne och Bo Oscarsson 2001: *Creating connectedness. The role of social research in innovation policy*. Amsterdam: John Benjamins.
- Hedenmo, Martin 2000: *Att arbeta i utgångskassa*. Handelsanställdas förbunds utredningsenhet.
- Hedenmo, Martin 1999: *Deltidsarbete*. Handelsanställdas förbunds utredningsenhet.
- Lundberg Ulf, Ingela Elfsberg-Dohns, Roland Kadefors, Bo Melin, Gunnar Palmerud, Leif Sandsjö et al 1999: "Psychophysical stress responses, muscle tension and neck and shoulder pain among supermarket cashiers" in *Journal of Occupational Health Psychology* 4;(3): 245-255.
- Lundberg Ulf, m fl 1997: "Psykobiologiska stressreaktioner, muskelelektrisk EMG aktivitet och belastningsbesvär bland snabbköpskassörer" i *Nordisk ergonomi* nr 1. Slutredogörelse. Rådet för arbetslivsforskning Dnr 95-5220.
- Metallarbetarna och Lean production. Stencil från Svenska Metallindustriarbetarförbundet 2003-03-11.
- Millet, Patrick 2002: *Locus of Control and its Relation to the success of vocational Rehabilitation*. Luleå: Luleå University Of Technology 2002:42
- RFV analyserar 2000:2. *Sjukfrånvaro och förtidspension, en beskrivning och analys av utvecklingen under de senaste decennierna*.
- RFV, Rapport från Riksförsäkringsverket 2003:3 *Psykosocial arbetsmiljö och långvarig sjukskrivning*.
- Schierup Carl-Ulrik och Sven Paulsson (red) 1994: *Arbetets etniska delning*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- SCB 1998: Arbetskraftsundersökningen.
- SCB 1997: Kvinnor och män på toppen.
- SOU 1999: Folkhälsokommitténs betänkande om folkhälsoarbetet.
- SOU 2002:5 *Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet*. Del 2. Socialdepartementet. Stockholm .

- SOU 2002: 62 *Kunskapsläge sjukförsäkringen*. Delbetänkande av utredningen om analys av hälsa och arbete.
- Sundin Elisabeth (red) 1997: *Om makt och kön i spåren av offentliga organisationers omvandling*. Stockholm: Fritzes SOU 1997:83.
- Sundin, Elisabeth 1998: *Män passar alltid*. SOU 1998:4.
- Szücs, Stefan, Örjan Hemström och Staffan Marklund 2003: *Organisatoriska faktorerers betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Arbete och hälsa, nr 2003:6
- Svenska Dagbladet 2003-03-16: Släpp loss de sjukskrivna! Lars Ahlin, utvecklingschef Samhall Resource AB.
- Svenska Dagbladet 2003-04-20: Eländesbilden håller inte. Professorerna Göran Brulin och Casten von Otter.
- Ullström, Jonny 2002: *Det svenska nyföretagandet 1986 - 1997, förändringar i företagsstrukturen och sysselsättningseffekter*. Stockholm: Vinnova, SCB och ALI.
- Womack James P. 1990: *The Machine that Changed the World*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Yrken och arbetsvillkor (1995) Dubbla budskap om invandrares arbetsskador. *Forskning och praktik*, 2/1995