

NR 2006:16

Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer

Ett delprojekt inom Arbetslivsinstitutets tema Strategier,
metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete
SMARTA

Kristina Håkansson och Tommy Isidorsson

ARBETE OCH HÄLSA

|

VETENSKAPLIG SKRIFTSERIE

ISBN 978-91-7045-818-7

ISSN 0346-7821



Arbete och Hälsa

Arbete och Hälsa är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. Serien innehåller arbeten av såväl institutets egna medarbetare som andra forskare inom och utom landet. I Arbete och Hälsa publiceras vetenskapliga originalarbeten, doktorsavhandlingar, kriteriedokument och litteraturöversikter.

Arbete och Hälsa har en bred målgrupp och ser gärna artiklar inom skilda områden.

Instruktioner och mall för utformning av manus finns att hämta på Arbetslivsinstitutets hemsida <http://www.arbetslivsinstitutet.se/>

Där finns också sammanfattningar på svenska och engelska samt rapporter i fulltext tillgängliga från och med 1997 års utgivning.

ARBETE OCH HÄLSA

Redaktör: Staffan Marklund
Redaktion: Marita Christmansson, Kjell Holmberg,
Birgitta Meding, Bo Melin och Ewa Wigaeus
Tornqvist

© Arbetslivsinstitutet & författare 2007
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 978-91-7045-818-7
ISSN 0346-7821
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/>
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

Föreliggande rapport behandlar mekanismer för långsiktigt hållbara arbetsplatser och ingår som ett delarbete i tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete (SMARTA).

SMARTA ingår i Arbetslivsinstitutets temaverksamhet. Under perioden 2004–2009 samlas forskare från Arbetslivsinstitutet och andra organisationer för att genomföra aktiviteter för ett bättre fungerande arbetsmiljöarbete.

SMARTA ska bidra till ett hållbart arbetsliv där arbetsmiljöarbetet är en resurs för både arbetsplatsen och individen. För arbetsplatsen kan det handla om konkurrenskraft, lönsamhet samt attraktivitet och för individen om hälsa, välbefinnande, kreativitet och förnyelseförmåga.

SMARTA tar ett helhetsgrepp på arbetsmiljöarbete inom olika regioner och branscher. I rapporter från SMARTA sammanställs kunskapsläget och exempel ges på arbetssätt som visat sig fungera för olika verksamheter med deras specifika förutsättningar och villkor.

SMARTA ska besvara frågor som:

- Hur kan arbetsmiljöarbete bedrivas?
- Hur kan arbetsmiljöarbete integreras i organisationers kärnverksamhet?
- Hur kan interna och externa aktörer agera för att få till stånd ett hållbart och fungerande arbetsmiljöarbete?

SMARTA kännetecknas av en nära samverkan med företag, organisationer och arbetsmiljöarbetets aktörer på det lokala, regionala och nationella planet. Lärande och förändringsprocesser är centrala begrepp.

Rapporten vänder sig till både forskare och arbetslivets aktörer som är intresserade av att få kunskap om vilka mekanismer som är viktiga för att behålla en god arbetsplats.

Göteborg 30 december 2005

I projektet har Kristina Håkansson, Tommy Isidorsson, Patrick Neumann och John Ylander medverkat. Rapporten är författad av Kristina Håkansson och Tommy Isidorsson.

Innehåll

Bakgrund	1
Studiens syfte och mål	2
Tidigare forskning	3
Arbetsorganisation och det goda arbetet	3
Förändringstryck på företagen och förmåga att hantera förändringar	5
Ledningsstrategi	8
Frågeställningar	11
Metod och genomförande	13
Urval	13
Intervjuer och företagsbesök	13
Resultat	15
Processfabriken	15
Golvfabriken	16
Plåtfabriken	17
Konservfabriken	18
Matfabriken	19
Analys	21
Ledningsstrategier	22
Förändringskompetens	24
Arbetsmiljöarbetet	25
Könsuppdelade arbetsuppgifter	26
Slutsatser	28
Sammanfattning	31
Käll- och litteraturförteckning	33

Bakgrund

Svenskt arbetsliv har under de senaste decennierna utmärkts av ett mycket starkt genomslag för japanska och amerikanska organisationsidéer som Lean Production, Total Quality Management, Time Based Management etcetera (Docherty & Huzzard 2003). Gemensamt för dessa är att de är starkt ledningsstyrda, det finns mycket lite utrymme för initiativ från underställda. Efter flera års prövande av dessa organisationsidéer har de försvenskats något och idag försöker man också kombinera koncepten med inslag av lärande. De empiriska studier som gjorts visar dock att den tid som rationaliseras knappast återinvesteras i form av lärande i organisationen (Ellström 2000; Yates m fl 2001). Tiden för beslutsfattande har krympt, resultaten presenteras inte bara årsvis, utan halvårsvis, kvartalsvis och även månadsvis. Detta ställer ledningen inför stora svårigheter att satsa på långsiktiga strategier där resultaten inte syns omedelbart.

Samtidigt som ledningar upplever ett allt starkare förändringstryck med snabba resultat, visar forskning att ständiga omorganisationer får negativa effekter på personalens välbefinnande. Allt fler forskare framhåller därför att organisationerna måste bygga in en förmåga till förändring i sin struktur. Kurt Levins inflytelserika modell av förändringsarbetet där organisationens normaltillstånd är stabilitet och där en förändring genomförs i tre faser, unfreezing, change och refreezing, har ersatts av mer dynamiska synsätt på förändringar (Hatch 2002).

Begreppet förändringskompetens började diskuteras på 1990-talet då forskningen alltmer uppmärksammade svårigheterna att åstadkomma bestående, anpassningsbenägna organisationer som samtidigt präglades av "det goda arbetet"; en arbetsorganisation där de anställda har ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter. Svårigheterna ligger i att behålla det goda arbetet samtidigt som arbetsplatsen ställs inför krav på ständiga anpassningar. När Aronsson med flera (1995) talar om förändringskompetens är det just förmågan att hantera omvärldsförändringar och ökad förmåga till förnyelse som avses. Denna förmåga kan vara olika utvecklad i olika arbetsplatser. Håkansson (1995) definierar förändringskompetens som en organisations förmåga att hantera förändringsarbetet utifrån den utvecklingsnivå som arbetsplatser befinner sig. En liknande definition görs av Nonås (2005) som också menar att förändringskompetens innefattar en förmåga till kontinuerlig förnyelse. Begreppet förändringskompetens används här på organisationsnivå, det är organisationens förmåga att hantera förändringar som avses. En förändringskompetent organisation är därför långsiktigt bra för verksamheten. I denna studie undersöks betydelsen av ledningsstrategi, förändringskompetens och sättet att bedriva arbetsmiljöarbete för företagens möjligheter att långsiktigt bibehålla "det goda arbetet".

Studiens syfte och mål

Det övergripande syftet med föreliggande studie är att öka förståelsen för hur arbetsorganisationer som karaktäriseras av ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter blir långsiktigt hållbara. Vi kommer nedan att använda begreppet goda arbetsorganisationer. Arbetsorganisationen är en del av arbetsmiljöbegreppet (för en diskussion av arbetsmiljöbegreppet se Hörte 2005). Det innebär att arbetsmiljön omfattar både fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Detta synsätt kommer också till uttryck i arbetsmiljölagen där det stipuleras att

”teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall” (SFS 1977:1160, 2 Kap, § 1).

Vi menar dock att en analytisk uppdelning mellan psykosocial och fysisk arbetsmiljö kan bidra till att påvisa förhållanden som annars inte skulle upptäckas. I analysen använder vi begreppen fysisk arbetsmiljö och arbetsorganisation.

Studiens mål är att bidra till ökad kunskap om vilka mekanismer som är viktiga för att bibehålla en god arbetsorganisation. Viktiga målgrupper är arbetslivets aktörer, såväl ledning som arbetstagare.

I nästa avsnitt redogörs för den tidigare forskningen om ”den goda arbetsorganisationen”, förändringskompetens och ledningsstrategier som har bäring på den genomförda studien. Därefter redogörs för frågeställningar samt metod och genomförande. I det därefter följande avsnittet presenteras resultaten genom korta arbetsplatsbeskrivningar. Slutligen följer analys och slutsatser.

Tidigare forskning

Arbetsorganisation och det goda arbetet

Vad är då en god arbetsorganisation? ”Det goda arbetet” blev ett begrepp 1985 i samband med Svenska metallindustriarbetareförbundets kongress. Bärande delar var en arbetsorganisation för samarbete, medbestämmande, yrkeskunnande i alla arbeten, utbildning som en del av arbetet, jämlikhet på arbetsplatsen och en arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall.¹ Vad som innehållsmässigt karakteriserar det goda arbetet var dock inte nytt. Inom den sociotekniska forskningen formulerade Thorsrud och Emery (1969) ett antal kriterier för det goda, motiverande arbetet. Forskningen om arbetstillfredsställelse på 1970-talet förstärkte dessa kriterier med sitt fokus på frihet (handlingsutrymme) och kvalifikationer (möjlighet att lära) (Gardell 1971). Under senare tid har individens och gruppens möjligheter till utveckling och lärande framhållits som viktiga faktorer för både individens motivation och företagens överlevnad. I samband med att arbetet blivit mer komplext framhålls också möjligheten till utveckling i det dagliga arbetet som viktig av både produktionsekonomiska och hälsofrämjande skäl (Hanson 2004).

Huruvida det sker en utveckling mot ”Det goda arbetet” låter sig inte lätt mätas. Det finns åtskilliga fallstudier som beskriver arbetsorganisatorisk utveckling på enskilda arbetsplatser, men enbart ett fåtal studier som kan dra några generella slutsatser om hur arbetslivet förändras. Resultaten av dessa studier är dock inte entydiga. Edling och Sandberg (2003) visar i sin studie att det sker en utveckling i riktning mot minskade skillnader mellan arbetar- och tjänstemannauppgifter och att kvalifikationsgraden för arbetare ökar något, men de betonar också att förändringen inte på långt när är så omfattande som ofta görs gällande i den allmänna debatten. En undersökning av arbetet inom metallindustrin visar att andelen kvalificerade arbetsuppgifter för anställda inom branschen ökade under perioden 1989 till 1994 samt att grupper fått ett ökat självstyre (Svenska metallindustriarbetareförbundet 1995). Andra studier pekar på att det knappast sker någon utveckling alls, eller en utveckling i motsatt riktning. Tegsjö, Hedin och Eklund (2000) kommer fram till att inflytandet i arbetet har minskat under 1990-talet. Brulin med flera (2003) menar att det sker en förändring i arbetslivet, men inte i riktning mot ”det goda arbetet”. De framhåller istället de ökade kraven som ställs på arbetare, där kraven gäller att delta i ständiga förbättringar och visa engagemang och flexibilitet i arbetsuppgifter, allt efter kundens önskningar. Brulin med flera uttrycker det som att detaljstyrningen ersätts av kundstyrning. Liknande resultat framhålls av Ramsay med flera (2000). Även le Grand, Szulkin och Tåhlin (2001) visar i sin forskningslägesöversikt över kvalifikationsnivå att utvecklingen i Sverige inte är entydig. De framhåller dock att trenden mot minskad

1. Ytterligare delar i Metalls material var trygghet i anställning, en rättvis andel av produktionsresultaten samt arbetstider utifrån sociala krav (Svenska Metallindustriarbetareförbundet 2006).

andel okvalificerade arbeten fortsatt och att andelen jobb som ger möjlighet till utveckling ökat.

Arbetsorganisationens utformning påverkar individens upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. Den mest inflytelserika teorin om psykosocial arbetsmiljö har formulerats av Karasek (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990). Enligt den så kallade krav- kontrollmodellen förklaras den psykosociala arbetsmiljön dels av vilka krav den arbetande upplever, dels vilka möjligheter till egenkontroll som den arbetande upplever. Höga krav i kombination med låg egenkontroll klassificeras som ett högstressarbete vilket i hälsöhänseende är mest riskfyllt. Om de höga kraven däremot kan matchas mot hög egenkontroll har individen ett aktivt arbete, vilket enligt modellen är det mest eftersträvsvärda. Modellen har också kompletterats med en stöd-dimension. Det sociala stödet fungerar som en buffert, det vill säga genom feedback, emotionellt stöd eller praktiskt stöd kan en person som har ett högstressarbete ändå stå ut med arbetet.

Under 1990- och 2000-talen har ohälsotalen ökat kraftigt, även bland grupper som definierats ha aktiva arbeten. Rostila (2004) visar i sin studie att ohälsan ökat mest bland dem som har aktiva arbeten. Rostila menar att en förklaring kan vara att denna grupp, som har ett relativt stort handlingsutrymme i sitt arbete använder det till att arbeta mer övertid, arbeta mer på sin fritid eller arbetar trots att han/hon är sjuk, så kallad sjuknärvaro. Resonemanget indikerar att arbetet blivit mer intensivt, handlingsutrymmet räcker inte till för att möta arbetets krav. Även Hanson (2004) framhåller i sin studie av det fria, flexibla arbetet att kraven att skaffa sig de rätta kompetenserna ökar för individerna. Friheten i arbetet, som i Karaseks teori är en förutsättning för psykosocialt välmående, blir för dessa personer ytterligare ett krav. En rapport från tema "Vägar till ett friskare arbetsliv" visar att arbetsmarknadsposition och arbetssituation har starkare förklaringsvärde på individers hälsosituation än personliga förhållanden (Aronsson & Lindh 2004). Personer som befinner sig i sitt önskade yrke och på sin önskade arbetsplats var i större utsträckning långtidsfriska. Detsamma gäller för personer som i sitt arbete har en god psykosocial arbetsmiljö.

"Det goda arbetet" är därmed inte en gång för alla givet, det handlar om att hela tiden uppdatera kunskaper och öka kompetensen. Detta anses också motverka stress och ohälsa. Antalet långtidssjukskrivna och förtidspensionerade har ökat kraftigt under senare år. Ökningen började 1997 och även om trenden brutits är ohälsotalen fortsatt höga. De förklaringar som von Otter (2003) lyfter fram visar på komplexa samband där försämrade psykosocial arbetsmiljö förs fram som en huvudförklaring. Hög belastning, lågt beslutsutrymme och återkommande omorganisationer utgör riskfaktorer medan kunskap om stressproblem, friskvårdsinsatser, socialt stöd och tillfällen till återhämtning lyfts fram som skyddsfaktorer. I en studie av ohälsa vid kommunala arbetsplatser framkom bland annat att upprepade omorganisationer och ett ledarskap i förändringsprocessen som präglas av kompromisslöshet, pseudodemokratiska processer och otydlighet leder till organisatorisk oro och ohälsa (Szücs 2004). Även ökad otrygghet och ökad arbetsinten-

sitet framhålls av flera forskare ha ökat i arbetslivet (Burchell m fl 2002; Yates m fl 2001).

Dessa forskningsresultat komplicerar bilden av vad som är ett hållbart arbetsliv. En arbetsorganisation som karaktäriseras av hög grad av egenkontroll och stora möjligheter till självständighet kan inte självklart karaktäriseras som en hållbar arbetsorganisation, det är inte heller självklart att dessa arbetsplatser har låga ohälsotal. Det som forskningen tidigare karaktäriserat som god psykosocial arbetsmiljö kan enligt dessa senare studier innebära nya hälsoproblem hos nya yrkesgrupper. Idag talar man också förmågan att fortlöpande lära och utvecklas i arbetet. Sammantaget innebär detta att fler faktorer måste tillföras studien om hållbara arbetsplatser. I de följande avsnitten tar vi upp betydelsen av företagets förmåga att hantera förändringar samt ledningsstrategi för att bibehålla den goda arbetsplatsen.

Förändringstryck på företagen och förmåga att hantera förändringar

Förändringsarbeten i arbetslivet är i sig inget nytt fenomen, däremot hävdas ofta att förändringstakten och trycket på förändringar har ökat. Wikman (2001) talar om teknologiska (framför allt kommunikationsteknologiska) och politiska förändringar som drivkrafter för arbetslivets förändringar. Ökad internationalisering och globalisering har lett till ökad konkurrens men också ökade möjligheter till samarbete, förändringarna har med Wikmans ord lett till att företagets värld krympt. De förändringar som tycks vara dominerande idag handlar om företagets strävan efter att avgränsa och stycka upp verksamheter, decentralisera och skapa nya allianser. Bradley (2000) menar att företagsledningarna underhåller myten om globalisering för att försvara de omstruktureringar och nedläggningar som görs. Förändringstrycket som följer av globaliseringen uttrycks av företagsledningarna som förändringar de inte kan påverka, det handlar om anpassningar till en global kapitalism. Bradley hävdar dock att det ligger i kapitalets intresse att utmåla förändringar som omöjliga att påverka för företag, chefer eller regeringar. Förändringarna innebär att de lokala förhållandena får ge vika för hänsynstagande åt internationella förhållanden. Med fri rörlighet av kapital ökar också möjligheterna att göra stora, drastiska omstruktureringar. Det innebär samtidigt att maktbalansen mellan arbete och kapital förändras. Ackroyd (2007) talar om ett nytt ekonomiskt system där starka koncernledningar dominerar och där det enskilda bolaget i den internationella koncernen får klart begränsad handlingsfrihet. Hur arbetsorganisationen ser ut och hur arbetsmiljöarbete bedrivs är då inte självklart en fråga för det enskilda bolaget.

Nya sätt att organisera verksamheter sprids också genom nya managementkoncept. Björkman (2003) talar om modevågor, där arbetsgivare tar till sig nya ledningsidéer utan reflektion över om det passar verksamheten. Förändringstrycket är i det perspektivet genererade utifrån företagets föreställningar om förändringar, inte utifrån verkliga förändringar i omgivningen.

Trycket mot ökad rationalisering, vare sig det är initierat av förändringar i omvärlden eller i föreställningarna om förändringar, kan naturligtvis hanteras på olika sätt. Ledning och fackliga organisationer kan till exempel välja olika strategier för att åstadkomma en ökad flexibilitet. Olika strategier får olika konsekvenser för personalen och påverkar både arbetsorganisation och fysisk arbetsmiljö på olika sätt. Gemensamt har dock flexibilitetsstrategierna att de innebär en ökad arbetsintensitet och minskade perioder för återhämtning (Håkansson & Isidorsson 2003). Särskilt kan nämnas konsekvenserna av att använda tillfällig personal, till exempel visstidsanställda eller personal från bemanningsföretag. När tillfällig personal integreras med ordinarie personal i en grupporganisation, innebär det att arbetsinnehållet för gruppen som helhet hålls på en nivå som inte förutsätter upplärningstid. När det inte finns någon kontinuitet i grupperna innebär det sämre möjligheter att få ansvar och inflytande. Tillfällig personal kan också användas på ett annat sätt – genom att avskilja vissa, enkla arbetsuppgifter med kort upplärningstid till den tillfälliga personalen. Det innebär att personalen delas upp i en kärna (ordinarie personal) och periferi (tillfällig personal) där den sistnämnda gruppen ofta får enkla, repetitiva arbetsuppgifter utan ansvar, inflytande eller utvecklingsmöjligheter. Användningen av tillfällig personal sammanhänger därmed med både arbetsorganisation och fysisk arbetsmiljö.

Förändringstrycket innebär att företagets verksamhet, dess struktur och arbetsorganisation, är utsatt för ständiga utmaningar. Hur hanterar företag detta förändringstryck? Hur långt är de villiga att försvara den ”goda arbetsorganisationen”?

Förändringars hållbarhet handlar om både aktörer och strukturer. Utan individers drivkraft och vilja till förändring äger ingen förändring rum. Strukturer kan både hjälpa och stjälpa dessa strävanden. Strukturens betydelse i förändringsprocesser uppmärksammades redan på 1950-talet av Burns och Stalker (1961). En hierarkisk organisation skapar gränser mellan avdelningar och mellan nivåer och försvårar därmed för dialog, lärande och diskussion. Abrahamsson (2000) visar i sin forskning hur förändringar av arbetsorganisationen påverkar könsstrukturen på arbetsplatsen. När det finns en tydlig uppdelning mellan kvinnors och mäns arbetsuppgifter, det vill säga när arbetsuppgifterna är tydligt könsmärkta, begränsar detta också förändringsarbetet. För att åstadkomma en förändring som också innebär lärande måste man skapa handlingsutrymme, det vill säga låta aktörerna påverka. Men detta handlingsutrymme skapar också utrymme för det Lena Abrahamsson kallar olydnad och återställare, det vill säga aktörernas handlande syftar inte till att skapa utveckling och lärande utan om att befästa positionerna i maktstrukturen där män har högre positioner, högre status och högre lön. De förändringar som genomfördes på arbetsplatser som Abrahamsson studerade återgick snart till de tidigare arbetssätten. Vi antar därför att en tydlig uppdelning mellan typiskt kvinnligt och typiskt manligt definierade arbetsuppgifter ger sämre förutsättningar för arbetsplatsen att bibehålla en god arbetsorganisation.

Bullinger och Menrad (2002) samt Osterman (1994) pekar på lönesystemets utformning som en viktig faktor för att en ny arbetsorganisation skall bestå. Löne-

systemet är därför en del av ledningsstrategin som är intressant att ta med i studien.

Teorier om förändringsstrategier och förändringskompetens har på olika sätt betonat organisationens förmåga att ständigt anpassa sig. I en studie av 93 arbetsplatser som genomfört förändringar med stöd av Arbetslivsfonden urskiljes fem förändringstyper: expertdriven förändring, teknologidrivna förändring, designdriven förändring, kommunikationsdriven förändring och konceptdriven förändring (Gustavsen m fl 1995). Expertdrivna förändringar är det traditionella sättet att bedriva förändringsarbete, de initieras och drivs av personer som är experter inom sitt område. I mindre frågor är det en fullt tillräcklig strategi. Gustavsen med flera visar i sin studie att denna typ av förändringsarbete har genomgående positiva effekter på miljöområdet. Konceptdrivna förändringar är mer policystyrda och omfattar ett bredare angreppssätt till både innehåll och process. Teknologidrivna, designdrivna och kommunikationsdrivna förändringar ses som mellanformer, som en övergångsform mot den konceptdrivna. Den konceptdrivna förändringsstrategin, som bygger på ett brett deltagande bland berörda, visade sig överlägsen i effektivitet. En förändring som genomförts som en konceptdriven förändring har därför störst möjlighet att bestå.

Brett deltagande i förändringsarbete har framhållits starkt av både konsulter och forskare (se till exempel Angelöw 1991). Men Gustavsen med flera (1995) menar att även om den konceptdrivna förändringsstrategin är mest framgångsrik betyder inte det att alla förändringsprojekt bör organiseras på det sättet. De menar att en organisation som inte har så stora kunskaper om förändringsprocesser bör starta med en expertdriven förändring. Samma slutsats drar Håkansson (1995) i sin studie om olika förändringsstrategiers effekter. Beroende på organisationens egen utvecklingsnivå, vilka erfarenheter man har av förändringsarbete, bör förändringsarbetet organiseras på olika sätt. Ett brett deltagande är effektivt på lång sikt, men organisationen kan också skada viljan till deltagande om man tidigt erbjuder anställda att delta i en förändring och sedan inte tar hand om det engagemang som väcks. Slutsatsen från Gustavsen (1995) och Håkansson (1995) är att det inte finns något "bästa sätt" som alla kan kopiera, varje arbetsplats måste hitta en nivå och omfattning på förändringsarbetet som den kan hantera. Även Aronsson med flera (1995) framhåller brett deltagande och en bred projektorganisatorisk förankring i sin kvalitativa studie av framgångsrika ALF-projekt. För att ett förändringsprojekt skall innebära en varaktig framgång krävs enligt dem en betoning på processen, inte bara i förändringsarbetet utan i det dagliga arbetet, en bred projektorganisatorisk förankring, ett brett idéstöd, ett innovativt och jämlikt klimat samt ett tydligt stöd från ledningen. De betonar också att varaktigheten hänger samman med vilka möjligheter till lärande som ges. Detta lärande måste, för att förändringen skall bli bestående, institutionaliseras i nya beteenden, handlingar och rutiner.

Ett hållbart arbetsliv är alltså både beroende av hur den nya arbetsorganisationen utformas samt hur förändringsprocessen mot den goda arbetsorganisationen genomförs. De ovan refererade studierna belyser förändringar i ett kort tidsper-

spektiv, vad som är framgångsrika förändringar på längre sikt har vi mycket lite kunskap om.

Ledningsstrategi

Tidigare forskning om ledningsstrategier och arbetsmiljöarbete är klart begränsad. Dul och Neumann (2005, sid 2) visar i sin forskningslägesgenomgång att arbetsmiljöarbete i stor utsträckning inte betraktats som en strategisk fråga av ledningar. Däremot finns en del studier om participativa modeller i arbetsmiljöarbete (se till exempel Bohr m fl 1997; Hignett m fl 2001; Walters & Frick 2000) och här finns också en omfattande forskningstradition om participation i arbetslivet som kan knytas till den socialpsykologiska inriktningen av socioteknik (se till exempel Hackman & Oldham 1980; Pasmore 1988). Även om arbetsmiljö inte betraktats som en strategisk fråga av ledningen, kan ledningen ha en strategi för arbetsmiljöarbete. I denna studie har vi varit intresserade av ledningens strategi i flera bemärkelser och vi har därför utgått från ett par av Henry Mintzbergs definitioner av strategi: som en framåtblickande plan, som en uppdykande strategi samt som filosofi (Mintzberg 1987). Ledningen har ofta en uttalad strategi för att genomföra en förändring. Strategin är då att betrakta som en medveten, framåtblickande plan mot vilken det löpande arbetet ställs mot och jämförs med. Detta synsätt på strategi är i enlighet med det traditionella sättet att studera strategier och strategiers betydelse. Ett annat sätt att se på strategi är att istället för framåtblickande dokument och uttalanden, betrakta strategin som ett förhållningssätt som utvecklas utifrån de erfarenheter man gör på arbetsplatsen, så kallad uppdykande strategi. Ytterligare ett sätt att se på strategi är i betydelsen filosofi, det vill säga en föreställning eller idé om vad som är viktigt på arbetsplatsen vilket också påverkar ledningens och personalens agerande. Mintzberg (1987) argumenterar för att använda flera definitioner av strategi, att samtidigt se till ledningens uttalade plan, det faktiska beteendet och hur det i sin tur påverkar planen samt ledningens filosofi som ett mer övergripande synsätt på verksamheten. Genom att ”triangulera” strategin kan analysen fördjupas. För att komma nära forskningsområdet krävs då att vi samtidigt studerar ledningens uttalade planer och vad som faktiskt görs.

Osborn (1998) argumenterar för att det traditionella sättet att formulera strategier är otillräckligt. Han menar att organisationer har ett behov av både flexibilitet (snabba reaktioner på marknadens krav) och stabilitet (skapa strukturer som tillvaratar lärande och erfarenheter så att organisationen kan bli än starkare). Osborn argumenterar för att se strategi som en uppdykande strategi, det vill säga en icke avsiktlig, icke planerad bottom-up strategi som formas genom dagliga möten, diskussioner, infall etcetera. Detta sätt att se på strategi innebär att handlingarna inte kan kontrolleras på det diagnostiska sättet, istället handlar det om interaktiv kontroll. Interaktiv kontroll vänder på synsättet att först kommer strategin, sedan implementeringen. Interaktiv kontroll är i stället att betrakta som ett medel för att synliggöra den uppdykande strategin, bland annat genom diskussioner och möten

mellan ledare eller ledningsgrupper. Även om Osborn talar om bottom-up strategier är det inte den operativa nivån han avser, utan ledningsgrupper på olika nivåer. Osborn menar också att det är viktigt att alla i ledningen uttalar och delar en gemensam förståelse för uppdykande strategi, det vill säga strategi handlar då mer om ett synsätt, eller en ledningsfilosofi.

Wilhelmson och Döös (2002) gör en liknande distinktion mellan olika synsätt på strategier och diskuterar hur strategier kan användas för att nå hållbara goda arbetsorganisationer. En forskningsinriktning har främst intresserat sig för hållbarhet som en förmåga att behålla och generera resurser, hur resurser förbrukas och skapas i arbetsprocessen. Om arbetsuppgifter, arbetsroller och resurser motverkar varandra resulterar det i stress, överarbete och konflikter. Detta innebär ett synsätt på hållbarhet som något en ledning kan styra, till exempel genom att formulera en strategi för resursanvändning och resursskapande. Enligt ett annat synsätt kan ett hållbart arbetssystem inte implementeras av ledningen i form av någon strategi. Hållbarheten handlar istället om hur individer i organisationen interagerar och på olika sätt bidrar till att en struktur består eller inte består, det vill säga det handlar om en pågående process där handlingar på en nivå kan tyckas kaotiska men bli begripliga på en systemnivå. Hållbarhet handlar inte om att bevara en viss struktur eller en viss arbetsorganisation, hållbarhet skall istället ses som en förmåga att tolka och hantera komplexa processer, vilket kan innebära att idéerna fortlever i en annan struktur.

För att uppnå denna hållbarhet i organisationen menar Wilhelmson och Döös att organisationen måste utveckla nätverk som hjälper till att tolka omgivningen och tolka vilka typer av anpassningar som krävs av organisationen. Detta kräver gemensamma tolkningsramar i organisationen, vilket även Osborn (1998) pekade på. En slutsats från Wilhelmsons och Döös (2002) studie är att uthållighet inbegriper en förmåga till förändring, både på individuell och organisatorisk nivå. De konstaterar också att kunskap som kommit till i en kollektiv process är en viktig förklaring till kunskapens hållbarhet. Även Nonås (2005) framhåller att förändringskompetens omfattar både den individuella och den organisatoriska nivån. Självva deltagandet tycks alltså ha betydelse för hållbarheten. Lambrecht Lund (2004) ser deltagandet som ett medel för hållbarheten, det är genom personalens deltagande som idéer kommer upp och kreativa lösningar hittas. Deltagandet är då inte begränsat till en förändringsprocess utan bygger på deltagande i vardagen. Genom att bygga upp deltagandet i de vardagliga strukturerna skapas en självförstärkande process för hållbarheten. Lambrecht Lund knyter därmed hållbarhet till arbetsplatsdemokrati och till fackets deltagande.

Dul och Neumann (2005) menar att arbetsmiljöfrågor sällan ingår i ledningens företagsstrategier. Ledningens strategier är fokuserade till ekonomiska mål, effektivitets- och produktivitetsmål. Det innebär att ledningen ser arbetsmiljöfrågor som något den måste göra på grund av lagstiftning, snarare än att se arbetsmiljö som ett medel att nå de övergripande målen. Arbetsmiljöfrågor blir frikopplade från andra delar av verksamheten och kan liknas vid en sidovagn (Frick 1994; Dul & Neumann 2005).

I denna studie har vi varit intresserade av att belysa betydelsen av ledningens synsätt på arbetsmiljö och ledningens handlande i arbetsmiljöfrågor för att bibehålla den goda arbetsorganisationen. Betraktas arbetsmiljön fortfarande som en sidovagn i det strategiska arbetet eller kan vi i fallstudierna skönja någon tendens till att arbetsmiljön betraktas som en strategisk fråga i företagsledningarna?

Frågeställningar

Med denna studie avser vi att öka förståelsen för hur ”goda arbetsorganisationer” blir långsiktigt hållbara, det vill säga hur företag över tid lyckas bibehålla en arbetsorganisation som kännetecknas av ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter för de anställda. Studien är explorativ till sin karaktär, vår avsikt är att finna förhållanden som bidrar till att goda arbetsorganisationer består. Vår utgångspunkt för studien har varit om de företag som var ”lyckade exempel” 1995 kvarstår som lyckade tio år senare. Innan vi börjar söka förklaringar till hållbarheten måste vi förtydliga begreppen.

Det goda arbetet innehåller enligt tidigare forskning både motivations-, hälso- och produktionsekonomiska aspekter. Det innebär att arbetsplatsen måste vara konkurrenskraftig och lönsam samtidigt som individen har möjlighet till ett utvecklande och kreativt arbetsinnehåll. Med en god arbetsorganisation avser vi en arbetsorganisation med inflytande, ansvar och utvecklingsmöjligheter för personalen. För att denna arbetsorganisation skall kunna bestå måste den samtidigt vara produktionsekonomiskt hållbar, det vill säga tillräcklig lönsam. Att mäta hållbarhet är dock inte enkelt. För att kunna uttala oss om hållbarhet krävs ett längre tidsperspektiv än vad forskningsprojekt vanligtvis brukar omfatta. Vi har tagit utgångspunkt i de arbetsplatsprojekt som genomfördes i början av 1990-talet i Arbetslivsfondens regi och valt ut företag som då var ”lyckade exempel” och har därigenom erhållit en tioårig period som torde kunna svara väl mot vårt önskemål om långsiktighet. Har de ”lyckade exemplen” bibehållit de arbetsorganisationer som då infördes och har man lyckats hålla sjukfrånvaron på en låg nivå?

Vi har i definitionen av hållbarhet utgått från två indikatorer, lönsamhet och sjukfrånvaro. Lönsamheten kan ses som en indikator på ekonomisk hållbarhet medan sjukfrånvaro kan ses som en indikator på hållbar arbetsorganisation. Ett liknande synsätt på hållbarhet har använts av Wilhelmson och Döös (2002, sid 7):

”At an organisational level a work system can be viewed as sustainable when it develops a potential for competitive existence and, at the same time, handles the constraints of economic competition in a way not to make employees sick and not to make the environment destroyed. On the contrary, development for employees is seen as part of competitiveness. A sustainable work system maintains or even extends the human, the social and the institutional resources of the organisation (as, e.g., the capacity for flexibility).”

Dessa indikatorer, tillräcklig lönsamhet och låg sjukfrånvaro, ger en bild av hållbarhet, men är också problematiska. Vi menar, under förutsättning att verksamheten är konkurrensutsatt och inte offentligt finansierad, att ett mått på hållbarheten är att arbetsstället faktiskt finns kvar efter tio år. Ett konkurrensutsatt arbetsställe som utvecklade en ”god arbetsorganisation” för tio år sedan men inte fick lönsamhet i verksamheten, vare sig det beror på arbetsorganisationen eller andra faktorer, finns knappast kvar på marknaden idag. Att använda sjukfrånvaro som indikator på hållbar arbetsorganisation är inte oproblemiskt. Sjukfrånvaron

varierar med andra förändringar i samhället som konjunktur, regler i sjukförsäkringen som till exempel ersättningsnivå, karensdagar, arbetsgivarens medfinansiering och med politisk retorik. Den höga arbetslösheten i början på 1990-talet har sannolikt också påverkat den då låga sjukfrånvaron. Bristerna med denna indikator har vi kompenserat genom att inte bara jämföra sjukfrånvaron förr och nu på de studerade företagen utan också genom att väga in sjukfrånvaron för hela branschen. För teknikföretagen är sjukfrånvaron för arbetare 8,03 procent och för livsmedelsindustrin 11,07 procent 2004 (Löneanalyser AB). De arbetsplatser i vår studie som vi klassificerar som låg sjukfrånvaro har både låg sjukfrånvaro i förhållande till sin egen historia och i förhållande till branschen. Det är också viktigt att vara uppmärksam på hur sjukfrånvarostatistiken är uppbyggd. Stora förändringar i antalet anställda påverkar procentandelen sjukfrånvarande. Vi kommer i resultatdelen att återkomma till sjukfrånvaron och diskutera sjukfrånvaron som en indikator men också visa dess begränsningar.

I studien är vi också intresserade av ledningens strategier, förhållningssätt och agerande för att åstadkomma den hållbara, goda arbetsorganisationen. Att enbart studera uttalade planer och policier skulle ge mycket begränsade kunskaper om hur man faktiskt arbetar på en arbetsplats. En strategi behöver inte återspeglas i den operativa verksamheten. Studien spänner därför över både ledningens uttalade planer och förhållningssätt, deras agerande och verksamhetens operativa utformning. Att samtidigt använda strategibegreppet i flera betydelser ger en rikare analys. En strategi för ”det goda arbetet” innebär då att ledningen aktivt arbetar i den riktningen genom uttalade planer eller idéer. För att denna strategi skall vara hållbar förutsätts att strategin avspeglas i det praktiska arbetet samt genom olika aktörers diskussioner, prioriteringar etcetera.

Det övergripande syftet kan brytas ned i följande övergripande frågeställningar:

1. Hur ser överensstämmelsen ut mellan övergripande ledningsstrategier och mer konkret arbetsmiljöarbete på arbetsplatser som lyckats bibehålla en god arbetsorganisation med låg sjukfrånvaro jämfört med arbetsplatser som inte lyckats?
2. Vilken betydelse har förändringskompetens för att en god arbetsorganisation skall bestå? Skiljer sig synsättet på förändringar och organisationens förhållande till omgivningen mellan arbetsplatser som lyckas behålla en god arbetsorganisation och låg sjukfrånvaro från arbetsplatser som inte lyckats?
3. Vilken betydelse har sättet att bedriva arbetsmiljöarbete för bibehållandet av en god arbetsorganisation med låg sjukfrånvaro? Vilka arbetsmiljöfrågor inkluderas i arbetsmiljöarbetet, hur ser resurstilldelning och prioriteringen av frågorna ut på arbetsplatser som lyckats bibehålla en god arbetsorganisation med låg sjukfrånvaro jämfört med dem som inte lyckats?
4. Vilken betydelse har relationen mellan ledningen och fackklubben för att den goda arbetsorganisationen skall bestå?
5. Vilken betydelse har uppdelningen i typiskt kvinnliga respektive typiskt manliga arbetsuppgifter för att den goda arbetsorganisationen skall bestå?

Metod och genomförande

Urval

Hur kan man då identifiera ”lyckade fall” från Arbetslivsfondens (ALF) projekt? Vi har arbetat fram ett urval i flera steg. I ett första steg listade vi ett 30-tal företag som med information från fallrapporter skrivna i början av 1990-talet och intervjuer med ALF:s handläggare kunde vara intressanta för vårt syfte. Dessa företag kontaktades och en kortare telefonintervju genomfördes. I ett andra steg valde vi från denna lista ut tio företag för besök och intervjuer. På fem av dessa tio företag har vi genomfört översiktliga fallstudier och på fem har vi gjort mer omfattande fallstudier. Denna studie bygger på data från de fem fallstudier där vi genomfört mer omfattande undersökningar. Avgörande för urvalet i det första steget var att företaget hade arbetat med att utveckla arbetsorganisationen i början av 1990-talet och att man då också sänkte sjukfrånvaron. Därmed valde vi enbart ut företag som för drygt tio år sedan var ”lyckade fall”. Urvalet avgränsades också till företag inom tillverknings- och livsmedelsindustrin, en mansdominerad respektive en kvinnodominerad bransch. Urvalet i det andra steget gjordes så att vi fick en spridning av företag som lyckats olika bra i att bibehålla den goda arbetsorganisationen och den låga sjukfrånvaron. Våra fallstudier ger därmed ett spektra av olika resultat, några företag har behållit eller utvecklat den arbetsorganisation man införde tio år tidigare, några arbetsplatser har lämnat dessa idéer. På ett par arbetsplatser har man fortsatt låg sjukfrånvaro medan andra har perioder då sjukfrånvaron är hög. Valet av fallstudier är med andra gjort för att få en spridning i utfall när det gäller långsiktiga arbetsorganisatoriska och sjukskrivningsmässiga förhållanden. Resultaten kan därför inte generaliseras till att kvantitativt beskriva hur de arbetsplatser som ingick i Arbetslivsfondens satsningar utvecklat sig. De undersökta företagen kan däremot belysa de mekanismer som förklarar långsiktigt hållbara arbetsplatser och ge förståelse för de komplexa samband som finns mellan arbetsorganisation, sjukfrånvaro och ledningsstrategier för arbetsmiljöarbete. Någon generaliserbarhet i bemärkelse om hur vanligt olika strategier eller förhållanden är går däremot inte att göra utifrån denna studie. Fallstudierna kan dock ge generaliserbara resultat på andra sätt (Norén 1990). Dels genom att skapa förståelse och mening i falllets kontext så att andra intressenter kan tillämpa resultaten i andra miljöer. Dels genom att fallstudierna kan bidra till att utveckla eller förfina en teori, vilken i sin tur kan överföras till andra sammanhang.

Intervjuer och företagsbesök

För att förstå mekanismerna bakom hållbara arbetsplatser har vi valt att arbeta efter en kvalitativ ansats. På de fem arbetsplatser där vi gjort en mer omfattande fallstudie har vi intervjuat 3–5 personer, såväl personer ur ledningen som representanter för personalen, totalt 20 personer. Vi har bland annat talat med fabrikschefer, personalchefer, produktionschefer, fackliga företrädare samt huvudskyddsombud.

Intervjuerna har varit semistrukturerade efter teman som arbetsorganisation, företagsstrategier, arbetsmiljöarbete och sjukfrånvaro. Varje intervju har tagit cirka 1,5 till 2,5 timmar och har spelats in. Ett sammandrag av intervjun har skickats till varje respondent som därmed fått möjlighet att korrigera eller komma med tillägg. I flera fall har intervjun skrivits ut i sin helhet. Avsikten är att varje fallstudie studeras bakåt i tiden, där förändringar i ledningsorganisation, ledningsfilosofi, arbetsorganisation, arbetsmiljöarbete, sjukfrånvaro etcetera analyseras. Det handlar alltså om förhållanden i företaget i första hand. Eftersom det inte är intervjupersonens upplevelser som är fokus i studien har vi inte gjort några textanalyser av utskriftena.

I den mån vi fått tillgång till det har vi också använt företagsinternt material såsom sjukfrånvarostatistik, bemanningsstatistik och policydokument.

Samtliga intervjuer har ägt rum på respondentens arbetsplats. Vi har vid företagsbesöken också fått en visning av produktionen, 1–2 timmar. På dessa visningar har vi fått en förståelse för hur produktionsprocessen går till, en upplevelse av arbetsmiljön samt tillfällen att prata med operatörer i arbete.

Det är naturligtvis metodiskt problematiskt att beskriva förhållanden på ett företag tio år bakåt i tiden. Minnet sviker hos intervjupersoner och det är lätt att göra efterkonstruktioner. De fallrapporter om respektive företag som skrevs i samband med Arbetslivsfondens projekt i början av 1990-talet ger information om vilken typ av förändring som genomfördes, till exempel om det uteslutande handlade om en förbättring i fysisk arbetsmiljö eller om det handlade om en arbetsorganisatorisk förändring. Det finns också i rapporterna statistik över sjukfrånvaro före och efter Alf-projektet. En svaghet med denna källa är att den är ganska okritisk. En förändring kan framstå som lyckosam utan övertygande belegg. En förändring av arbetsorganisationen i riktning mot ökat inflytande kan vara formulerat så luddigt att det är svårt att uttala sig om hur mycket inflytande det egentligen handlade om. Vi har också använt fallrapporterna i våra intervjuer och delgivit intervjupersonerna dessa. Intervjupersonerna har då påmints om händelser från 1990-talet och vi har kunnat föra samtal som kan liknas vid arbetsplatsens "levnadshistoria". På två av våra fallstudier har vi intervjuat en ledningsperson som var ansvarig för arbetsplatsens arbetslivsfondsprojekt. På fyra av fallstudierna har vi intervjuat en facklig representant som var aktiv i samma projekt. På alla våra studerade arbetsplatser har vi intervjuat minst en person som arbetat på arbetsstället sedan början av 1990-talet.

Resultat

Nedan följer en kortfattad beskrivning av de fem företag som ingår som fallstudier. Vi har valt att kalla dessa Processfabriken, Golvfabriken, Plåtfabriken, Konservfabriken och Matfabriken.

Processfabriken

Företaget är ett processliknande industriföretag i en mindre stad i Sverige. På arbetsstället arbetar cirka 650 personer vilket gör fabriken till en av de största arbetsplatserna i regionen. Antalet anställda har ökat med 67 procent sedan 1995. På arbetsstället finns också ett tiotal tidsbegränsat anställda.

Arbetsstället är en del av en större koncern men helt självständigt vad gäller beslut om hur arbetsorganisationen skall se ut. Volymerna som skall produceras beslutas däremot av divisionsledningen utanför arbetsstället. Företaget är marknadsledande inom sin bransch.

I samband med att Processfabriken byggde nya lokaler för sin tillverkning 1990 genomfördes också en omorganisation. Den nya arbetsorganisationen innebar arbetsrotation och viss arbetsberikning genom ett roterande gruppleaderskap. En stor del av de anställda var involverade i förändringsarbetet och företaget satsade mycket på utbildning i bland annat teamarbete. Till den nya arbetsorganisationen kopplades också ett nytt lönesystem som innebar att varje arbetsuppgift poängsattes. Ju fler poäng, desto högre lön. Lönesystemet infördes för att främja mångkunnighet. Sjukfrånvaron sjönk från 14,5 procent 1990 till 6,1 procent 1994. Arbetsrotationen innebar att arbetsskadorna minskade betydligt. I fabriken finns typiskt kvinnliga och typiskt manliga avdelningar. På typiskt kvinnliga avdelningar finns färre arbetsstationer och den tekniska komplexiteten är lägre. Kvinnor har därför en lägre genomsnittslön jämfört med männen. Arbetsrotationen har luckrat upp denna könsuppdelning något, men det finns fortfarande tydligt könsmärkta avdelningar.

Principerna för både arbetsorganisationen och lönesystemet finns kvar vid tiden för vår studie 2005. Sjukfrånvaron ligger på ungefär 5,4 procent. Företaget satsar också mycket på friskvård, man har bland annat infört hälsovisionärer som samtalat med varje anställd samt särskilda hälsoveckor. Det finns en samstämmighet mellan ledningen och facket om att denna arbetsorganisation är motiverande för de anställda.

De tidsbegränsat anställda ingår inte i arbetsrotationen. Denna grupp arbetar främst i en kvinnodominerad avdelning med en manuell arbetsuppgift. Denna uppgift betraktas som krävande genom krav på hög noggrannhet och är monotont ”pilligt”. Uppgiften kan enligt företaget inte automatiseras med samma kvalitet som den manuellt utförda arbetsuppgiften. De tidsbegränsat anställda som lär sig arbetsuppgiften kvalificerar sig för fast anställning.

Processfabriken satsar mycket på utbildning. Det handlar om utbildning i teamarbete, chefsutveckling samt utbildning i etik och värderingar. Personalchefen är

drivande för detta och hon och ledningen ser ett tydligt samband mellan utbildning och kvalitet i produktionen. Etik och värderingar hos produktionspersonalen ses som ett strategiskt medel i konkurrensen.

Golvfabriken

Golvfabriken är belägen i en storstadsregion och tillverkar golvmattor. Produktionen sker som i en processindustri. Arbetsplatsen har cirka 120 anställda samt två inhyrda personer från ett bemanningsföretag. Under den senaste tioårsperioden har antalet anställda minskat med drygt 30 procent.

Arbetsplatsen är en del av en koncern men helt självständigt vad gäller beslut om hur arbetsorganisationen skall utformas. Volymerna som skall produceras och antalet anställda beslutas däremot av enheter utanför arbetsstället. Företaget har flera stora konkurrenter och golvfabriken har ett konstant tryck på sig att kostnadseffektivisera.

I början av 1990-talet genomfördes en omorganisation som skulle innebära arbetsrotation. Det fanns då inget lönesystem kopplat till arbetsrotationen och det var svårt att hålla igång rotationen. Den korta sjukfrånvaron halverades under perioden 1990 till 1993, från 9,7 procent till 4,5 procent och även långtidssjukskrivningar minskade. Den låga sjukfrånvaron var dock inte beständig, flera arbetsstationer genererade arbetsskador. Framför allt drabbades kvinnor under 160 centimeter av arbetsskador. Under de senaste tio åren har företaget byggt om och automatiserat de arbetsstationer som varit problematiska ur arbetsmiljösynpunkt. Dock kvarstår en hel del tunga manuella arbeten. Idag är sjukfrånvaron betydligt högre än 1993, totalt cirka 17 procent, men vare sig ledning eller facket kan se några tydliga samband mellan särskilda arbetsstationer och sjukfrånvaro. Långtidssjukskrivningarna uppfattas antingen som icke arbetsrelaterade eller som orsakade av tidigare problematiska arbetsstationer.

I början av 2000-talet infördes områdesansvariga (kollektivanställda) som ersatte arbetsledarna. De områdesansvariga valdes på två år och det var alltså tänkt som en roterande arbetsberikning. Dessa personer skulle fungera som problemlösare över hela produktionen och var därför mångkunniga. Under 2005 har dessa tjänster gjorts om till koordinatörer, vilket innebär att de nu är tjänstemän och likvärdiga arbetsledare.

I början av 2000-talet infördes också ett nytt lönesystem som innebar att varje arbetsstation poängsätts. Tekniskt komplexa arbetsuppgifter ger högre poäng och därmed högre lön. Ju fler arbetsuppgifter man kan, desto högre lön. Kvinnor dominerar på avdelningar där den tekniska komplexiteten är lägre. Det är mycket liten rotation mellan manligt och kvinnligt dominerade produktionsavsnitt. I samband med det nya lönesystemet har arbetsrotationen etablerats och även om rotationen är frivillig deltar merparten av produktionspersonalen. Den arbetsorganisation som företaget försökte införa i början av 1990-talet fick genomslag först tio år senare i samband med att man införde ett lönesystem som befördrade rotationen.

Arbetsrotationen har medfört att personalen fått bättre helhetskunskap vilket i sin tur visar sig i ökad kvalitet. Företaget har en mycket liten överanställning för att få tid till att lära upp personal på nya arbetsuppgifter. Kompetensutvecklingen kan på så sätt sägas vara invävd i det löpande arbetet, men det handlar om mindre satsningar. Företagets strategi är att varje anställd kan 3–6 arbetsstationer, att lära sig fler anses inte kostnadseffektivt.

Produktionschefen menar att det är lätt att få gehör för investeringar som förbättrar arbetsmiljön. I det systematiska arbetsmiljöarbetet uppfattar huvudskyddsombudet att arbetsmiljöfrågorna har låg prioritet i företaget, handlingsplaner måste hela tiden följas upp för att problem skall åtgärdas.

Plåtfabriken

Plåtfabriken är ett företag inom plåtindustrin och är beläget i en glesbygdsregion. Vid arbetsstället arbetar cirka 60 personer plus ett varierande antal tidsbegränsat anställda, vid tidpunkten för fallstudien var det åtta personer. Antalet anställda har ökat med cirka 15 procent sedan 1995. Företaget är en del av en mindre koncern men har en egen fullständig linjeorganisation. Företaget beslutar helt självständigt i alla frågor. Under de senaste åren har företaget bytt VD flera gånger. Denna turbulens i ledningen innebär också att det inte finns något fungerande forum för ledningsfrågor. Ledningen agerar mer ad hoc än långsiktigt strategiskt. Företaget har cirka 25 konkurrenter, varav flera i regionen.

Företaget genomförde en omfattande utbildningssatsning i början av 1990-talet och införde arbetsrotation. Arbetsrotationen har dock ebbat ut. En anledning till att arbetsrotationen inte fungerade är att företaget använt tidsbegränsat anställda. En person som är tidsbegränsat anställd arbetar oftast enbart på en arbetsstation. När det är många tidsbegränsat anställda ”blockeras” rotationen. Idag är arbetet organiserat individuellt, varje individ ansvarar för någon maskin. Det finns ändå en känsla av grupp tillhörighet som grundar sig i att man geografiskt arbetar nära varandra. Ledningen strävar efter mångkunnighet, men syftet med mångkunnigheten är inte primärt rotation utan snarare att minska sårbarheten eftersom man har relativt hög korttidssjukfrånvaro vissa perioder. Det finns inget tydligt lönesystem kopplat till mångkunnigheten. Produktionspersonalen är relativt självgående, de kan finna sitt eget sätt att utföra arbetet på vilket ur teknikerns perspektiv synes irrationellt och ibland blir produktionsmässigt ineffektivt. Det finns från ledningens sida ingen uttalad strategi om hur arbetsorganisationen skall utformas. Arbetsplatsen är klart mansdominerad och de få kvinnor som arbetar i produktionen är spridda på olika avdelningar. Dock arbetar ingen kvinna på de avdelningar som har de tekniskt mest avancerade arbetsuppgifterna.

Det finns en tydlig uppdelning mellan ”vi och dom” (kollektivanställda och tjänstemän) på företaget. De kollektivanställda på företaget har bildat en fackklubb, men den har varit nedlagd periodvis på grund av lågt fackligt engagemang. Fackklubben driver inga frågor om arbetsorganisation. Under senare år har före-

taget anlitat konsulter för att genomföra förbättringar, flera av dessa förändringar har dock inte överlevt.

I samband med omorganisationen i början av 1990-talet sjönk sjukfrånvaron dramatiskt, men denna nedgång var inte bestående. Under andra halvan av 1990-talet varierade den totala sjukfrånvaron mellan 4,7 och 9,6 procent. År 2005 var sjukfrånvaron 7 procent. Företaget har knappast någon långtidssjukfrånvaro. Den korta sjukfrånvaron varierar över månaderna mellan 2,1 och 11 procent. Det finns inget tydligt samband mellan hög försäljning och hög sjukfrånvaro.

Konservfabriken

Företaget är en konservindustri som ingår i en nordisk koncern inriktad på livsmedelsprodukter. Konservfabriken har sitt kontor i en storstad medan produktionsenheten är förlagd till en småstad. Konservfabriken hade 437 anställda i november 2005, varav 310 arbetar i produktionen. Könsfördelningen i företaget är idag jämn, bland arbetarna är det något fler kvinnor. Produktionsanläggningen har minskat antalet anställda kontinuerligt den senaste 25-årsperioden. I början av 1990-talet hade företaget cirka 700 anställda. En större uppsägning ägde rum 2001/2002. Regelmässigt används visstidsanställda för att möta den årliga efterfrågetoppen under höstar. Produktionspersonalens medelålder är cirka 40 år.

Företaget har stor självständighet inom koncernen, i vart fall så länge det visar lönsamhet. Koncernledningen har anvisat externa konsulter vid vissa tillfällen och har ibland flyttat vissa produkter mellan koncernens olika företag. Konservfabriken bestämmer dock hur produktion och arbetsorganisation skall läggas upp.

I mitten av 1980-talet kan arbetsorganisationen karaktäriseras som tayloristisk. Arbetet var till huvudsak manuellt men krävde färdighet. I början av 1990-talet gjordes förändringar av arbetsorganisationen med början på ett par avdelningar. Produktionspersonal fick lära sig fler arbetsuppgifter med större arbetsinnehåll och arbetsrotation infördes. Mångkunnigheten understöddes av ett lönesystem. Sedan mitten av 1990-talet har man jobbat med att produktionen skall ha ansvar för så mycket som möjligt. Idag finns inga arbetsledare, däremot produktionsledare. Produktionspersonalen ansvarar för det som rör deras egen produktion inklusive kvalitet och stopptider.

Fabriken har successivt gått från nästan helt manuellt arbete 1985 till nästan helt mekaniserad och automatiserad produktion 2005. En del restarbeten kvarstår dock som till exempel att mata en automatiserad linje med 120 enheter råvara per minut. Produktiviteten per person har enligt ledningen ökat tiofalt om man jämför det manuella arbetet och det automatiserade. Kompetensbehoven har samtidigt förändrats från flinka händer till maskinövervakning och att avhjälpa driftstopp i maskinerna.

Det fanns i den uttalade företagsvisionen från 2001 planer på att personalen skulle kunna rotera över hela fabriken, över avdelningsgränserna, för att öka flexibiliteten. Detta har dock inte realiserats helt, rotationen går inte över avdelningsgränserna. Vidare har användningen av tidsbegränsat anställda också gjort att

rotationen inte är så utbredd som visionen avsåg. De intervjuade framhöll även att produktionsmål hade högre prioritet än att utveckla mångkunnighet varför satsningar på mångkunnighet fått stå tillbaka vid flera tillfällen.

Företaget driver aktivt arbetsmiljöarbete vilket stöds av både den lokala ledningen och koncernledningen. Arbetsmiljöarbetet på Konservfabriken är idag influerat av den så kallade Stora Enzo-modellen. Konservfabriken hade i början av 2000-talet ett 60-tal långtidssjuka som inte arbetat på lång tid. Mycket av skadorna hade enligt ledningen, vilket också bekräftades av facket, skapats i den tidigare organisationen. År 2003 startade man ett hälsoprojekt som syftade till att halvera antalet långtidssjuka på två år. Antalet långtidssjuka har halverats. Sjukfrånvaro har under de senaste åren legat runt 11 procent för produktionspersonalen.

Matfabriken

Företaget tillverkar snabbmat och är en del av en stor koncern inom livsmedelsindustri. Arbetsstället var fram till 1998 helt självstyrande och hade en full linjeorganisation. Företagets frihetsgrader har därefter minskat och idag är arbetsstället enbart en produktionsenhet, helt styrd från koncernledningen. Företaget är hårt konkurrensutsatt, den främsta konkurrenten är ett systerföretag inom koncernen som är beläget i Litauen. Koncernledningen har aviserat att var femte företag inom koncernen skall rationaliseras bort. Fabrikens strategi för att överleva är mycket hård kostnadsrationalisering.

I slutet på 1980-talet expanderade företaget kraftigt och man rekryterade främst kvinnor med icke-svensk etnisk bakgrund. Arbetet var då till stor del manuellt. De senaste åren har personalstyrkan minskat kraftigt. Idag har man cirka 170 anställda, varav 81 procent har annan etnisk bakgrund. Under 1990-talet har automatiseringsgraden successivt ökat, idag finns inga manuella arbetsuppgifter kvar. Från personalchefens perspektiv finns ett gap mellan personalens kompetens och de kompetenskrav som ställs idag. Företagets utbildningssatsningar har främst rört utbildning i svenska.

Under det senaste året har företaget gått igenom en ombyggnad där cirka 70 procent av maskinparken bytts ut. För personalen innebär detta mycket ny teknik samtidigt som man under ombyggnaden haft krav på att producera samma kvantiteter. Även om det funnits ett par externa tekniker som skulle lära upp personalen på de nya maskinerna, menar facket att personalen inte fått tillräckligt med tid till detta. Den främsta anledningen var att produktionen hela tiden måste prioriteras. Ombyggnadsprojektet styrdes av en tysk projektledning som utsågs av koncernledningen. Det innebar en del kulturkrockar, bland annat i synen på vilka som skulle ha synpunkter på den nya layouten och inställning till arbetsmiljö. Efter ombyggnaden finns också olika syn mellan ledning och fack angående arbetsrotation. Ledningen vill införa arbetsrotation snarast medan fackklubben är avvaktande. Fackklubben menar att personalen först måste behärska alla moment i "sin" arbetsstation innan arbetsrotation kan komma i fråga. Fackklubbens ord-

förande vikarierar vid tidpunkten för fallstudien som arbetsledare och huvudskyddsombudet är maskinreparatör.

Arbetsplatsens långtidssjukskrivna uppgår till 18,8 procent av de anställda. Merparten av sjukskrivningarna härrör enligt ledning och fack från tiden då det fanns många manuella arbetsuppgifter. Den korta sjukfrånvaron har gått ner från 4,7 till 2,9 procent. Det pågår för närvarande en diskussion om hur de långtidssjukskrivna kan hjälpas ut från företaget till annan sysselsättning.

Analys

I detta analyserande kapitel börjar vi med att placera in de fem fallstudierna efter de två variablerna arbetsorganisation och sjukfrånvaro. Därefter återknyter vi till de fem övergripande frågeställningarna som vi satt upp i designen av studien, se sidan 12.

Tre av de undersökta arbetsplatserna har bibehållit den goda arbetsorganisationen från mitten av 1990-talet. På dessa tre arbetsplatser har förändringar genomförts, men arbetsorganisationen bygger fortfarande på ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter för en stor del av de kollektivanställda. En av dessa arbetsplatser, Processfabriken, har under hela tioårsperioden haft låg sjukfrånvaro, konservfabriken har idag en sjukfrånvaro som ligger ungefär på genomsnittet för branschen. Golvfabriken har däremot ökat sjukfrånvaron till samma höga nivå som företaget hade i början av 1990-talet.

Två av de undersökta arbetsplatserna, Plåtfabriken och Matfabriken, har frångått den tidigare arbetsorganisationen som byggde på lag och arbetsrotation. Idag arbetar man individuellt på dessa fabriker. För en del av personalen på dessa arbetsplatser kvarstår möjligheterna till ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter, för andra är arbetets innehåll mer repetitivt.

Det finns på de arbetsplatser som vi studerat inga enkla samband mellan hur arbetsorganisationen ser ut och sjukfrånvaro. Sjukfrånvarostatistiken grundar sig på hela arbetsstället medan den ”goda” arbetsorganisationen kan vara begränsad till ett par avdelningar. En omorganisation av den här karaktären, där förändringen innebär arbetsutvidgning och arbetsberikning, görs ofta successivt där några avdelningar går i täten medan andra avdelningar kommer med i processen flera år efter. De företag som inte lyckades behålla den låga sjukfrånvaron från mitten av 1990-talet har alla avdelningar som haft manuella och ur arbetsmiljösynpunkt

Figur 1. De undersökta arbetsplatsernas aktuella förhållanden med avseende på arbetsorganisation och sjukfrånvaro.*

		<i>Arbetsorganisation</i>	
		<i>Bibehållit en god arbetsorganisation</i>	<i>Ej bibehållit en god arbetsorganisation</i>
<i>Låg sjukfrånvaro</i>	Processfabriken		
	Konservfabriken		
<i>Hög sjukfrånvaro</i>			Plåtfabriken
	Golvfabriken		Matfabriken

* Samtliga företag hade vid starten för vår undersökningsperiod, det vill säga i början av 1990-talet, låg sjukfrånvaro och en god arbetsorganisation; det vill säga de befann sig i övre vänstra hörnet i figuren.

problematiska arbetsstationer, ofta samlade avdelningsvis, fram till i början av 2000-talet. Flera av företagen dras därför med ”gamla synder”, arbetsstationer som genererat sjukskrivningar har åtgärdats först på senare år. På två av de tre arbetsställen som har en högre sjukfrånvaro 2005 jämfört med tio år tidigare, har antalet anställda minskat radikalt. Det innebär att när sjukfrånvaron räknas i procent ökar procentalen även om antalet (långtids-)sjuka är konstant. Detta är också en förklaring till den högre frånvaronivån.

Ledningsstrategier

Ett företag i studien, processfabriken, utmärker sig genom att koppla ihop arbetsorganisation, arbetsmiljö och övergripande strategier. Detta företag satsar mycket på utbildning och ser utbildningssatsningarna som en del i en ständigt pågående förbättringsprocess. När företaget uttalar företagsspecifika etiska koder som skall gälla i möten med kunder, genomförs också utbildningar för all produktionspersonal i samma värderingar. Även om produktionspersonalen inte möter kunder, finns det en övertygelse på ledningsnivå att samma värderingar bör prägla hela företaget. En satsning på till exempel ansvarstagande eller hälsa ökar medvetenheten om arbetet generellt vilket kan ta sig uttryck i att produktionspersonal tar initiativ till en arbetsmiljöförbättring. Personalchefen har inga problem att få pengar till utbildningssatsningar eftersom utbildningarna ger tydliga avtryck i produktionens kvalitet. Utbildningarna handlar inte specifikt om arbetsmiljö men ”spiller över” på arbetsmiljön. Arbetsmiljöarbetet är inte enbart en sidovagn i detta företag, men man kan inte heller dra slutsatsen att arbetsmiljöarbetet är en strategisk fråga. Vi menar att arbetsmiljön ”avancerat” från att varit en sidovagn till att betraktas som en positiv sidoeffekt i det strategiska arbetet.

På övergripande nivå finns också strategier för rationaliseringar inom teknik, personal etcetera. Samtliga arbetsställen som vi studerat har genomfört rationaliseringar och tekniska investeringar där manuella arbetsuppgifter minskat. Förbättringarna i arbetsmiljön är alltså till stor del sidoeffekter av andra strategiska satsningar. Samtidigt har också arbetets intensitet ökat, vilket ligger helt i linje med utvecklingen i hela arbetslivet (Burchell m fl 2002; Yates m fl 2001). Arbetsstationer som inte kräver full koncentration har till stor del rationaliserats bort. Det innebär också att antalet reträttplatser på arbetsstället minskar eller försvinner. Denna utveckling var tydlig på alla de studerade arbetsplatserna. När dessa reträttplatser minskar, riskerar sjukfrånvaron att öka eftersom det inte finns arbetsstationer kvar som kan utföras av icke fullpresterande arbetstagare. Det ökar kraven på arbetsplatserna att ha ett fungerande rehabiliteringsarbete.

De arbetsplatser som behållit en god arbetsorganisation, Processfabriken, Golvfabriken och Konservfabriken, har en uttalad strategi för arbetsmiljö som också inkluderar arbetsorganisationsfrågor. Denna strategi utgör en del av ledningens filosofi om vad man anser är viktigt. Detta kommer bland annat till uttryck i ledningens syn på vad som motiverar människor i arbetet och hur de knyter arbetsorganisationsfrågor till fysiska arbetsmiljöfrågor. Det kan till exempel

handla om arbetsrotation för att undvika belastningsskador. Det ledningen säger är viktigt avspeglas också i det praktiska handlandet.

På de arbetsplatser som inte har kvar den goda arbetsorganisationen från mitten av 1990-talet, Plåtfabriken och Matfabriken, ser ledningen arbetsorganisation och arbetsmiljö som två olika frågor. På dessa arbetsplatser finns det utarbetade rutiner för det fysiska arbetsmiljöarbetet men utan någon tydlig koppling till arbetsorganisationen. Arbetsmiljöfrågan blir begränsad till att enbart handla om fysisk arbetsmiljö. Mångkunnigheten har övergivits och produktionspersonalen arbetar mer individuellt och vid "egna" arbetsstationer.

Ytterligare ett viktigt förhållande som försvårat bibehållandet av den goda arbetsorganisationen är arbetsplatsens självständighet samt kontinuitet i ledningsgruppen. Även ett företag som är hårt styrd av koncernledningen till exempel i resurstilldelning och produktsortiment skulle kunna ha en strategi för arbetsmiljö där arbetsorganisationsfrågan inkluderas. Inget av våra fallstudier har heller fått direktiv från koncernledningen om hur arbetsorganisationen skall utformas, men ledningen på ett av företagen, Matfabriken, upplever sig styrd av koncernledningens hårda kostnadspress och konstanta hot om flyttad produktion till andra produktionsanläggningar inom koncernen. Detta förefaller också ha beskurit ledningens möjligheter till ett långsiktigt strategiskt arbete. Koncerngemensamma strategier för arbetsmiljö förekommer däremot men detta arbete är begränsat till den fysiska arbetsmiljön och berör inte arbetsorganisationsfrågor.

Ett av fallföretagen, Plåtfabriken, har under de senaste åren haft ständiga VD-byten. Detta arbetsställe präglas av ad hoc lösningar snarare än långsiktiga strategier. Bristen på kontinuitet i toppen av organisationen har också inneburit att det inte finns någon fungerande ledningsgrupp vid företaget. Det finns inget fungerande forum för att diskutera verksamheten och därmed blir det svårt att skapa de gemensamma tolkningsramar som bildar grunden för själva ledningsfilosofin (Osborn 1998; Wilhelmson & Döös 2002).

Gemensamt för de arbetsplatser som inte har kvar mångkunnighet är att de inte haft ett tydligt, transparent lönesystem som varit kopplat till mångkunnighet. Både fackliga representanter och personer från ledningen ser lönesystem som ett viktigt styrmedel för att bibehålla arbetsrotation och mångkunnighet. När lönesystemet är kopplat till mångkunnighet ökar incitamenten att lära sig flera arbetsuppgifter. Lönesystemen är också kopplade till att man utför de arbetsuppgifterna som bildar underlag för lönen. Lönesystemet i sig bidrar därmed till arbetsrotationen. Mångkunnigheten och arbetsrotationen innebär att företaget blir mindre sårbart eftersom personal kan flytta mellan olika arbetsstationer. Mångkunnigheten och arbetsrotationen kan, under förutsättning att arbetsuppgifterna skiljer sig ur ergonomisk belastningssynpunkt, också betyda att individens belastning blir mindre ensidig. Lönesystemets betydelse för arbetsorganisationens utformning får också stöd i andra studier. I Ostermans (1994) kvantitativa studie av amerikanska företag framhålls lönesystem som bygger på kompetens som en förklaring till att företaget har en arbetsorganisation som bygger på grupporganisation och arbetsrotation.

Möjligheten till arbetsrotation och än mer möjligheten till ansvar och inflytande påverkas också av ledningens strategier för att åstadkomma flexibilitet. Det finns i merparten av alla våra fallstudier variationer i efterfrågan. Alla de fem undersökta arbetsplatserna använder tidsbegränsat anställda eller inhyrd arbetskraft vid arbetstoppar. Den tillfälliga personalen används på olika sätt vilket också ger olika effekter. På alla arbetsplatser utför den tillfälliga personalen de arbetsuppgifter som är lätta att lära sig och som är minst komplexa. Denna personal roterar inte, att lära sig flera arbetsuppgifter skulle ta för lång tid och kosta för mycket. En hög användning av tillfällig personal innebär då att en stor del av arbetsstationerna faller ur arbetsrotationen och den ordinarie personalen återgår till individuella "egna" arbetsstationer. Detta är särskilt tydligt på Plåtfabriken. Kvar av grupporganisationen är då enbart upplevelsen av tillhörighet genom geografisk närhet.

Tidsbegränsat anställd personal har i ett fall, Processfabriken, också använts för att skapa den goda arbetsorganisationen för den fast anställda personalen. Problematiska arbetsuppgifter som inte enkelt kan automatiseras utförs till stor del av tidsbegränsat anställda. Eftersom denna personal är just tillfällig är det stor omsättning på den och några arbetsskador hinner inte upptäckas. I detta fall upprätthålls den goda arbetsorganisationen på bekostnad av tillfällig personal.

Vi kan alltså konstatera att även de "goda" arbetsplatserna är tudelade på så vis att man vid sidan om välutvecklade avdelningar där arbetsuppgifterna karaktäriseras av brett arbetsinnehåll och ansvar också har arbetsstationer eller avdelningar där arbetsuppgifterna till stor del är manuella och rutinartade. Det är till dessa arbetsuppgifter den tillfälliga personalen anvisas.

Förändringskompetens

Flera forskare har visat att förändringskompetens är en viktig förklaring till bestående goda arbetsorganisationer (Gustavsen m fl 1995; Håkansson 1995). Förändringskompetens ses som en förmåga att hantera omvärldsförändringar och kontinuerlig förnyelse (Aronsson m fl 1995; Nonås 2005). I den bemärkelsen ser vi också en skillnad mellan de arbetsställen som behållit en god arbetsorganisation och de som inte gjort det. Ledningen på Processfabriken, Golvfabriken och Konservfabriken utmärks av en syn på arbetsorganisationen som en ständigt pågående process som måste underhållas. Den goda arbetsorganisationen ses inte som färdig en gång för alla. Ledningsfilosofin kan sägas överensstämma med ett synsätt på arbetsorganisationen som något man aktivt måste underhålla och påverka. Detta synsätt skiljer sig från de två arbetsplatser där man inte har kvar den goda arbetsorganisationen där ledningsfilosofin mer präglas av att hantera krav på anpassning utan att "försvara" arbetsorganisationen.

Förändringskompetens är alltså en del av förklaringen till hållbarhet, men det är viktigt att påpeka att arbetsställets handlingsfrihet kan begränsas av det förändringstryck som dikteras från koncernledningen (Ackroyd 2007). På alla fallföretag är trycket på förändringar från koncernledningen stort, men de har olika "förhandlingsposition" i koncernen. I till exempel Matfabriken visar detta sig bland annat

genom att koncernledningen anvisade en utländsk projektgrupp med en projektledare från Tyskland för att bygga om fabriken. Det begränsade den lokala ledningens strävan att involvera personalen i det direkta projektarbetet och begränsade möjligheterna att beakta arbetsmiljösynpunkter från personalen. Lambrecht Lund (2004) menar att delaktigheten är viktig för bestående förändringar. I Matfabriken blev detta väldigt tydligt då den externt styrda ombyggnaden en kort tid efter färdigställandet fick justeras efter personalens synpunkter.

I samtliga våra fallstudier har det varit ledningen som drivit utvecklingen av arbetsorganisationen. Det betyder dock inte att facken varit ointresserade av en utvecklande arbetsorganisation. För att erhålla en god arbetsorganisation förefaller dock goda förhållanden mellan ledning och fack underlätta. Ett arbetsställe, Plåtfabriken, utmärks av ett ”vi och dom”-tänkande mellan kollektivanställda och ledning. Detta kommer också till uttryck i relationerna mellan fackklubben och ledningen. På Matfabriken är gränsen mellan ledningen och fackklubben flytande eftersom den fackliga ordföranden vikarierar som arbetsledare. På Processfabriken, Konservfabriken och Golvfabriken finns ett etablerat samarbete mellan ledning och fackklubb. På de arbetsställen som har behållit den goda arbetsorganisationen finns en samarbetsrelation mellan parterna. Våra resultat om vikten av goda förhållanden mellan ledning och anställda/fack ligger därmed linje med de slutsatser som Walters och Frick (2000) gör.

Arbetsmiljöarbetet

På alla våra fallföretag finns en struktur för en del av arbetsmiljöarbetet, den fysiska arbetsmiljön. Arbetet bedrivs på liknande vis på alla fallföretag, det finns ett system för skyddsronder, protokoll anslås och ansvariga för att åtgärda problemen fastställs. Detta arbete med den fysiska arbetsmiljön definieras av de intervjuade som det systematiska arbetsmiljöarbetet och på alla de studerade företagen anser både ledning och skyddsombud att detta arbete är viktigt. Även arbetsplatser som inte behållit den goda arbetsorganisationen har en fungerande struktur för arbetsmiljöarbete, men enbart för fysiska arbetsmiljöfrågor, till exempel en lyftanordning vid en arbetsstation, en vass kant på en annan och så vidare. Varje problem kan relativt lätt åtgärdas och det är möjligt att utse en ansvarig person som ser till att problemet åtgärdas. En lång lista på åtgärdade problem visar därmed att företaget arbetar aktivt med arbetsmiljöproblem men detta behöver inte betyda att man långsiktigt i sin tekniskt-organisatoriska utveckling prioriterar att eliminera ens alla fysiska risker. Detta sätt att avgränsa arbetsmiljöarbetet till problem i den fysiska arbetsmiljön, där det oftast är relativt enkelt utse en ansvarig person som kan följa upp att problemet åtgärdas, gör det också svårare att arbeta med problem som kräver ett större grepp. Ett fysiskt arbetsmiljöproblem hänger ihop med tekniska och organisatoriska förhållanden. Men när strukturen för arbetsmiljöarbetet följer en mall där enbart den fysiska arbetsmiljön beaktas faller frågor som är mer komplexa och svåravgränsade utanför rutinerna för arbetsmiljöarbetet. Frågor som rör arbetsorganisationen låter

sig inte lika enkelt avgränsas och kan sällan åtgärdas av en person. Avgörande i våra fallföretag är hur arbetsmiljö definieras, framför allt om fysisk arbetsmiljö och arbetsorganisation kopplas samman så att man arbetar med hela arbetsmiljöfrågan, såväl fysiska som psykologiska och sociala faktorer.

Arbetsmiljölagen definierar in alla tre aspekterna som tillhörande arbetsmiljö. Våra undersökningar visar dock tydligt att det inte är självklart att jobba med alla dessa aspekter av arbetsmiljön på alla arbetsplatser. En iakttagelse från våra fallstudier är att både ledning och skyddsombud ”bockar av” arbetsmiljöfrågan efter en arbetsmiljöromd som enbart omfattat den fysiska arbetsmiljön.

Det är också värt att notera att de arbetsplatser som behållit den goda arbetsorganisationen i större utsträckning än tidigare i sitt arbetsmiljöarbete fokuserat på hälsofrämjande åtgärder. Ledningen på dessa arbetsplatser menade att det varit en medveten strategi att i arbetsmiljöarbetet gå från en ensidig fokusering på sjukdom och ohälsa till att även arbeta med hälsofrämjande åtgärder på arbetsplatsen.

Könsuppdelade arbetsuppgifter

Det finns på alla våra fallstudier, liksom på andra arbetsplatser, en könsuppdelning i typiskt kvinnliga och typiskt manliga avdelningar. Föreställningar om vad som är kvinnligt respektive manligt gör att kvinnor och män återfinns vid olika typer av arbetsuppgifter. Fysiskt tunga arbetsuppgifter och tekniskt komplicerade arbetsuppgifter definieras som manliga medan uppgifter som innebär snabbhet och finmotoriska rörelser definieras som kvinnliga. Arbetsmiljön för kvinnor respektive män kan alltså vara helt olika. En arbetsrotation är ofta begränsad till en avdelning, vilket ur en belastningsergonomisk aspekt innebär att män roterar mellan arbetsuppgifter som kräver styrka och att kvinnor roterar mellan finmotoriska arbetsuppgifter. I takt med att nya tekniska lösningar införs, försvinner fysiskt tunga arbetsuppgifter vilket kan bana väg för fler kvinnor på dessa jobb. Detta kan vi konstatera på processfabriken, en av de studerade arbetsplatserna.

Arbetsplatsens lönesystem förefaller kunna bidra till att luckra upp könsuppdelningen. De arbetsplatser som kopplat ett lönesystem till mångkunnighet har luckrat upp könsuppdelningen något, könsmärkningen av arbetsuppgifter eller avdelningar är inte riktigt lika stark. Dessa lönesystem är transparenta, det vill säga kriterierna för lönesättning är helt tydliga för alla parter. Lönesystemen uppges, av både ledning och fackklubb, vara könsneutrala. Kön uppges inte ha någon betydelse, det är arbetsuppgiften som poängsätts vilket omsätts till kronor i lön. Ju mer tekniskt komplex arbetsuppgiften är, desto högre lön. Även om lönesystemen förefaller vara könsneutrala finns det löneskillnader mellan män och kvinnor. Kvinnor kommer inte upp i de löner som män gör på grund av att typiska kvinnoavdelningar är mindre tekniskt komplexa. När kvinnor lär sig fler arbetsuppgifter inom sin avdelning blir de visserligen mångkunniga, men svårighetsgraden är inte så hög och därför blir inte heller lönepåslaget lika stort som männens. Kvinnor kan öka sin lön genom att lära sig typiskt manliga arbetsuppgifter. I flera fall fanns det dock en ovilja från kvinnornas sida att gå utanför den

egna avdelningen. Könsordningen blir en bevarande kraft för den tidigare uppdelningen vilket också Abrahamsson visar i sin studie (Abrahamsson 2000). Typiskt kvinnliga arbetsuppgifter är till exempel slutkontroll med avsyning av produkten, en arbetsuppgift som kräver koncentration men knappast tekniska kunskaper. Eftersom den tekniska komplexiteten är låg ger arbetsuppgiften lågt poängantal och det finns knappast några incitament för män att lära sig denna typ av arbetsuppgift. Män kan å andra sidan öka sin lön utan att lämna sin avdelning eftersom de manligt dominerade arbetsuppgifterna är mer tekniskt komplexa. Sammanfattningsvis är incitamenten för kvinnor att lära sig typiskt manliga arbetsuppgifter större än incitamenten för män att lära sig typiskt kvinnliga arbetsuppgifter. Det finns därmed en risk för att typiskt kvinnliga avdelningar cementeras medan de manligt dominerade avdelningarna kan bli något mer könsblandade förutsatt att kvinnorna börjar arbeta på dessa avdelningar.

Slutsatser

Hur bör då arbetsmiljöarbete bedrivas strategiskt i en organisation för att bidra till långsiktigt hållbara arbetsorganisationer? På tre av de fem studerade arbetsplatserna har en god arbetsorganisation med inflytande, ansvar och utvecklingsmöjligheter för personalen bevarats sedan mitten av 1990-talet samtidigt som arbetet är produktionsekonomiskt hållbart. Utifrån vår studie kan vi kort sammanfatta våra resultat enligt följande.

De arbetsplatser som behållit en god arbetsorganisation har en uttalad ledningsstrategi som tydligt inkluderar arbetsorganisation i arbetsmiljöarbetet, det vill säga de ser inte arbetsmiljö enbart som fysiskt arbetsmiljö. Denna strategi utgör en del av ledningens filosofi om vad de anser vara viktigt. Detta kommer bland annat till uttryck i ledningens syn på vad som motiverar människor i arbetet och hur de knyter arbetsorganisationsfrågor till arbetsmiljöfrågor. Det kan till exempel handla om arbetsrotation för att minska riskerna för belastningsskador. Denna strategi kommer till uttryck både i vad som framhålls som viktigt och i det praktiska arbetet. Viktigt att notera är att ledningen på de arbetsplatser som behållit en god arbetsorganisation har en syn på arbetsorganisation som en ständigt pågående process som måste underhållas. Den goda arbetsorganisationen ses inte som färdig en gång för alla. Detta synsätt kan liknas vid förändringskompetens (Nonås 2005). På de arbetsplatser som inte har kvar den goda arbetsorganisationen ser ledningen arbetsorganisation och arbetsmiljö som två olika frågor. På dessa arbetsplatser finns det i regel utarbetade rutiner för arbetsmiljöarbetet men utan någon tydlig koppling till arbetsorganisationen. Arbetsmiljöfrågan blir begränsad till att enbart handla om fysisk arbetsmiljö.

Arbetsmiljöfrågan är på fyra av de fem studerade arbetsplatserna en egen fråga som inte är direkt knuten till den övriga verksamheten. Ett avskiljande av arbetsmiljöfrågor innebär att företaget inte ser arbetsmiljö som en strategiskt viktig fråga för lönsamheten. Arbetsmiljöfrågan blir en sidovagn; en egen fråga som inte är direkt knuten till den övriga verksamheten (Frick 1994; Dul & Neumann 2005). På ett företag har ledningen dock uppmärksammat arbetsmiljön som en strategisk fråga för lönsamheten, men då snarare som en indirekt effekt av andra strategiska satsningar. Detta skulle kunna uttryckas så att arbetsmiljö har "avancerat" från sidovagn till sidoeffekt, det vill säga från att ha betraktat arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete som en påhängd sidoorganisation utan koppling till produktivitet, effektivitet och lönsamhet, betraktas arbetsmiljö nu som en positiv och eftersträvsvärd sidoeffekt i jakten på högre produktivitet.

Ett viktigt förhållande som försvårat bibehållandet av den goda arbetsorganisationen är arbetsplatsens självständighet i koncernen samt kontinuitet i ledningsgruppen.

Tidigare forskning har visat på kopplingen mellan förändringsstrategi och förändringskompetens (Gustavsen m fl 1995; Håkansson 1995), att ledningen väljer en förändringsstrategi som överensstämmer med den kunskap man har om föränd-

ringsprocesser. I vår studie kommer detta till uttryck i hur ledningen ser på personalens delaktighet i det vardagliga arbetet.

Ett transparent lönesystem som är kopplat till mångkunnighet är viktigt för att behålla arbetsrotation och mångkunnighet. Detta innebär att individernas belastning blir mindre ensidig. Vi kan därmed konstatera att lönesystemet kan bidra till bättre arbetsmiljö. Mångkunnighet bidrar också till att företaget blir mindre sårbart vid till exempel frånvaro och bidrar därmed till att företaget kan bli långsiktigt hållbart. Kopplingen mellan lönesystem och utvecklad arbetsorganisation är intressant. Enligt motivationsforskningen baserad på Hertzbergs tvåfaktorteori utgör lön en av hygienfaktorerna och har endast en begränsad betydelse för arbetstillfredsställelse, medan däremot utveckling, stimulans och ansvar kan bidra till hög grad av individuell arbetstillfredsställelse (Sandkull & Johansson 2000, sid 45–47). Här ser vi att ett transparent och väl utvecklat lönesystem indirekt bidrar till att stödja utveckling, stimulans och ansvar för arbetstagarna. Det är också värt att notera att lönefrågor är en angelägen fråga i partsdiskussionerna mellan fack och ledning. På de arbetsplatser som introducerat transparenta lönesystem finns en grundläggande konsensus om systemen.

Det finns på alla våra fallstudier, liksom på andra arbetsplatser, en könsuppdelning i typiskt kvinnliga och typiskt manliga avdelningar. Kvinnor dominerar på avdelningar där den tekniska komplexiteten är lägre och där arbetsuppgifterna karaktäriseras av finmotoriska rörelser. En arbetsrotation är ofta begränsad till en avdelning, vilket ur en belastningsergonomisk aspekt innebär att män roterar mellan arbetsuppgifter som kräver styrka och kvinnor mellan finmotoriska arbetsuppgifter. På de arbetsplatser där det finns ett lönesystem kopplat till mångkunnighet och arbetsrotation sker en viss uppluckring av könsstrukturen, kvinnor kan öka sin lön genom att lära sig typiskt manliga arbetsuppgifter. I flera fall fanns det dock en ovilja från kvinnornas sida att gå utanför den egna avdelningen. För männens del finns det knappast några incitament att lära sig arbetsuppgifter på typiskt kvinnliga avdelningar, det är mer lönsamt att lära sig fler arbetsuppgifter på manligt dominerade avdelningar. Därmed tenderar könsstrukturen att bestå samtidigt som både ledning och fack ser lönesystemen som könsneutrala.

Det finns på de studerade arbetsplatser inga klara samband mellan arbetsorganisation och sjukfrånvaronivån. Ett arbetsställe som behållit en god arbetsorganisation har hög sjukfrånvaro. Till viss del kan detta förklaras av att antalet anställda på arbetsplatsen minskat med cirka 30 procent. Ett arbetsställe som minskar antalet anställda och har kvar samma personer i långtidsfrånvaro får till följd att den procentuella sjukfrånvaron ökar. En annan förklaring är att även arbetsplatser som har en god arbetsorganisation är tudelade på så vis att man vid sidan om välutvecklade avdelningar där arbetsuppgifterna präglas av brett arbetsinnehåll och utvecklingsmöjligheter, också har avdelningar där arbetsuppgifterna till stor del är manuella och repetitiva. Ytterligare en förklaring är att arbetsintensiteten höjs i takt med att reträttplatser på arbetsplatsen rationaliseras bort. Vi skall dock komma ihåg att det finns en rad externa faktorer utanför organisationerna som påverkar nivåerna på sjukskrivningar på den svenska arbetsmarknaden, till exempel

ändrade nivåer i sjukersättning, antalet karensdagar. Våra fem fallstudier är därför för liten bas att ge några generella förklaringar till utvecklingen av sjukskrivningar på de enskilda arbetsplatserna utan skall snarare ses som indikationer på möjliga förklaringar.

Det finns en struktur för arbetsmiljöarbete på alla de studerade företagen, även de som inte har lyckats behålla en god arbetsorganisation. Denna struktur omfattar dock enbart fysisk arbetsmiljö. Det som skiljer de arbetsplatser som lyckats behålla en god arbetsorganisation med låg sjukfrånvaro från dem som inte lyckats är att man där också aktivt arbetar med arbetsorganisationen. En god arbetsorganisation måste med andra ord underhållas och ingå i det kontinuerliga arbetsmiljöarbetet för att bestå på längre sikt. Ledningens strategi för hur man arbetar med arbetsorganisationen och hur lönesystemet utformas har då stor betydelse.

Sammanfattning

Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy (2006) *Arbetsmiljöarbete och långsiktigt hållbara arbetsorganisationer. Ett delprojekt inom Arbetslivsinstitutets tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete SMARTA*. Arbete och Hälsa 2006:16, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Under de senaste decennierna har det pågått en mängd förändringsarbete på svenska arbetsplatser, många av dessa förändringsprojekt har strävat mot att uppnå ”det goda arbetet”, det vill säga att de anställda har ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter i arbetet. Men vad händer efter det att projekten avslutats? Kvarstår det goda arbetet? Det övergripande syftet med föreliggande studie är att öka förståelsen för hur ”goda arbetsorganisationer” blir långsiktigt hållbara. Med god arbetsorganisation avser vi en arbetsorganisation som kännetecknas av ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter för personalen. Studien är explorativ till sin karaktär, vår avsikt har varit att finna indikationer på förhållanden som bidrar till detta.

För att få kunskap om vad som är långsiktigt hållbart har vi sökt upp arbetsställen som för tio år sedan genomförde ett förändringsprojekt som innebar att man införde en arbetsorganisation som karaktäriserades av ansvar, inflytande och utvecklingsmöjligheter för de anställda, samt minskad sjukfrånvaro. Slutsatserna bygger framförallt på relativt omfattande fallstudier av fem arbetsställen inom verkstadsindustri och livsmedelsindustri som för tio år sedan uppfyllde dessa kriterier. Totalt har 20 personer intervjuats inom ramen för denna studie.

Tre av de studerade arbetsplatserna har behållit en god arbetsorganisation från mitten av 1990-talet. Två arbetsställen har frångått den goda arbetsorganisationen. Arbetet på dessa arbetsställen är idag till stor del repetitivt och utan möjligheter till ansvar, inflytande eller utvecklingsmöjligheter. Dessa arbetsställen har också högre sjukfrånvaro jämfört med vad man hade i mitten av 1990-talet och också högre i jämförelse med det nuvarande branschgenomsnittet. Men ett av de arbetsställen som hade fortsatt god arbetsorganisation hade också hög sjukfrånvaro. Det finns i våra fallstudier inga klara samband mellan hur arbetsorganisationen ser ut och sjukfrånvaro. Sjukfrånvaro är inte helt oproblematiskt att använda som indikator på ”goda arbetsorganisationer”. Möjliga förklaringar är att företagen har kvar ett antal långtidssjukskrivna även efter det att arbetsstationer som genererat arbetsskador har åtgärdats. Dessutom ökar procentandelen långtidssjukskrivna när antalet anställda minskar. Det är också tydligt att antalet reträttplatser, arbetsstationer som inte kräver full koncentration, till stor del rationaliseras bort. När dessa reträttplatser minskar riskerar sjukfrånvaron att öka eftersom det inte finns arbetsstationer kvar som kan utföras av icke fullpresterande arbetstagare. Dessutom påverkas sjukfrånvarotalen av andra omständigheter som till exempel hur personalstyrkan ser ut, villkoren för sjukersättning samt företagens policy för frånvaro.

På alla våra fallföretag finns en struktur för den del av arbetsmiljöarbetet som rör den fysiska arbetsmiljön. Arbetet bedrivs på liknande vis på alla fallföretag, det finns ett system för skyddsronder, protokoll anslås och ansvariga för att åtgärda problemen fastställs. Både ledning och skyddsombud uppfattar att detta är det systematiska arbetsmiljöarbetet. Båda parter anser också att det systematiska arbetsmiljöarbetet är viktigt. Även arbetsplatser som inte behållit den goda arbetsorganisationen har fungerande rutiner för denna del av arbetsmiljöarbetet. På dessa arbetsställen ser ledningen arbetsorganisation och arbetsmiljö som två olika frågor. Arbetsmiljöfrågan blir begränsad till att enbart handla om fysisk arbetsmiljö, den är också avskild från arbetsplatsens övergripande ledningsstrategier. Arbetsmiljöarbetet kan liknas vid en sidovagn, en egen fråga som inte är direkt knuten till den övriga verksamheten. Enbart i ett av de studerade företagen ser ledningen strategiska vinster med arbetsmiljöarbetet, men då snarare som en positiv sidoeffekt av andra strategiska satsningar. Man skulle därför kunna säga att arbetsmiljöfrågan har "avancerat" från sidovagn till sidoeffekt i företagets strategiska arbete. Det som avgör om en arbetsplats har kunnat behålla en arbetsorganisation som karaktäriseras av inflytande, ansvar och utvecklingsmöjligheter är om ledningen kopplar samman fysisk arbetsmiljö och arbetsorganisation så att man samtidigt arbetar med båda, det vill säga att arbetsplatsen involverar hela arbetsmiljön i arbetsmiljöarbetet. När arbetsmiljöarbetet begränsas till den fysiska arbetsmiljön innebär det att psykosociala arbetsmiljöfrågor och arbetsorganisationsfrågor inte aktivt hanteras i organisationen. På så vis blir arbetsmiljöfrågan inte begränsad till den fysiska arbetsmiljön utan får en vidare innebörd.

Käll- och litteraturförteckning

Källor

Företagsintern statistik om frånvaro, sjukdom och försäljning med mera.
Löneanalyser AB, statistik 1993–2004 för verkstadsindustri och livsmedelsindustri

Intervjuer

Totalt 20 intervjuer med personalchefer, teknikchefer, säkerhetsansvariga, produktionsledare, arbetsledare, huvudskyddsombud och fackliga företrädare i sammanlagt fem företag.

Fürst, Gunilla. Fd handläggare Arbetslivsfonden, 050111.

Johansson, Per. Fd handläggare Arbetslivsfonden, 050509.

Litteratur

- Abrahamsson, Lena (2000) *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Avhandling, Umeå: Boréa.
- Ackroyd, Stephen (2007) "Large Corporations and the Emergence of a Flexible Economic System: Some Recent Developments in the UK", i Furåker, Bengt, Håkansson, Kristina & Karlsson, Jan Ch (red) *Flexibility and Stability in Working Life*. London: Palgrave, kommande.
- AFS 2001:1. *Systematiska arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete och allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Solna: Arbetsmiljöverket.
- Angelöw, Bo (1991) *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, Gunnar & Lindh, Tomas (2004) *Långtidsfriskas arbetsvillkor. En populationsstudie*. Arbete och Hälsa 2004:10, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Aronsson, Gunnar, Svensson, Lennart, Leksell, Karin & Sjögren, Alicia (1995) *Förändringskompetens: projektledares erfarenheter från 300 Arbetslivsfondsprojekt*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Björkman, Torsten (2003) "'Management' – en modeindustri", i Sandberg, Åke (red) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag.
- Bohr, Paula, Evanoff, Bradeley & Wolf, Laurie (1996) "Implementing participatory ergonomics teams among health care workers", *American Journal of Industrial Medicine*, vol 32, nr 3, s 190–196.
- Bradley, Harriet (2000) *Myths at work*. Cambridge: Polity Press.
- Brulin, Göran (red) (2003) *Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bullinger, Hans-Jörg & Menrad, Wolfram (2002) "Changes in remuneration practice in production: success factors of sustainable remuneration systems for innovative concepts of work organizations", *International Journal of Production Process*, vol 40, nr 15, s 3955–3971.
- Burchell, Brendan, Ladipo, David & Wilkinson, Frank (2002) *Job insecurity and job intensification*. London: Routledge.
- Burns, Tom & Stalker GM (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Docherty, Peter & Hazzard, Tony (2003) "Marknads-, management- och medarbetartrender 1985–2005", i von Otter, Casten (red) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbetsliv*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Dul, Jan & Neumann, Patrick (2005) "Ergonomics Contributions to Company Strategies", Paper presented at 10th International Conference on Human Aspects of Advanced manufacturing: Agility and Hybrid Automation-HAAMAHA 2005, San Diego.
- Edling, Christofer & Sandberg, Åke (2003) "Nya ledningsstrategier i Sverige – En empirisk belysning", i Sandberg, Åke (red) *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS förlag.
- Ellström, Per-Erik (2000) "Lärande och kompetensutveckling i magra organisationer: problem och möjligheter", i Lennerlöf, Lennart (red) *Avveckla eller utveckla*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Frick, Kaj (1994) *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete. Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. Research Report Series no 5, Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gardell, Bertil (1971) *Produktionsteknik och arbetsglädje*. Stockholm: Personaladministrativa rådet.
- Gustavsen, Björn (1995) *Utvecklingslinjer i arbetslivet och Arbetslivsfondens roll*. Stockholm: SNS.
- Hackman, Richard & Oldham Greg (1980) *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Hanson, Marika (2004) *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*. Arbetsliv i omvandling 2004:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hatch Mary Jo (2002) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hignett, Sue, Wilson, John & Morris, Wendy (2001) "Finding ergonomic solutions – participatory approaches", *Occupational Medicine*, vol 55, s 200–207.
- Håkansson, Kristina (1995) *Förändringsstrategier i arbetslivet*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy (2003) "Flexible Times: Dynamics and Consequences of Company Strategies for Flexibility", i Flemming, Daniel & Thörnqvist, Christer (red) *Nordic Management-Labour Relations and Internationalization – Converging and Diverging Tendencies*. Köpenhamn: Nordic Council of Ministers.
- Hörte, Sven Åke (2005) *Vad menar vi inom SMARTA när vi säger "AMA"*. Högskolan i Halmstad.
- Isidorsson, Tommy (2001) *Striden om tiden. Arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Karasek, Robert (1979) "Job demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, June.
- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) *Healthy work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working life*. New York: Basic books.
- Lambrecht Lund, Henrik (2004) "Strategies for Sustainable Business and the Handling of Workers' Interest: Integrated Management Systems and Worker Participation", *Economic and Industrial Democracy*, vol 25(1).
- le Grand, Carl, Szulkin, Ryszard & Tåhlin, Mikael (2001) "Har jobben blivit bättre? En analys av arbetsinnehållet under tre decennier", i Fritzell, Johan, Gähler, Michael & Lundberg, Olle (red) *Välfärd och arbete i arbetslöshetens årtionde. Antologi från kommittén Välfärdsbokslut*. SOU 2001:53, Stockholm: Fritzes.
- Mintzberg, Henry (1987) "The strategy Concept I: Five Ps For Strategy", *California Management Review*, vol 30(1).
- Nonås, Kathe (2005) *Vision versus reality in organizational change*. Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet, Arbete och Hälsa 2005:5, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Norén, Lars (1990) *Fallstudiens trovärdighet*. FE-rapport 1990-305. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Osborn, Charles S (1998) "Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information", *Journal of Management Studies*, July vol 35, nr 4.

- Osterman, Paul (1994) "How common is workplace transformation and who adopts it?" *Industrial and Labor Relations Review*, January 1994, vol 47, nr 2.
- Pasmore, William (1988) *Designing effective organizations. The sociotechnical systems perspective*. London: John Wiley & sons.
- Ramsay, H, Scholarios, D & Harley, B (2000) "Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relation*, vol 38(4), s 501–531.
- Rostila, Mikael (2004) "Vart tog det 'goda' arbetet vägen?", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 10, nr 3, s 173–186.
- Sandkull, Bengt & Johansson, Jan (2000) *Från Taylor till Toyota: Beträktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- SFS 1977:1160, *Arbetsmiljölagen*, Utfärdad: 1977-12-19, Ändring införd: t.o.m. SFS 2005:396. Regeringens rättsdatabaser. <http://62.95.69.15/>
- Svenska Metallindustriarbetarförbundet (1995) *Metallarbetet och metallönen – Rapport från en undersökning*. Stockholm: Svenska Metallindustriarbetarförbundet.
- Svenska Metallindustriarbetarförbundet (2006) Nio principer för Det goda arbetet, <http://www.metall.se/home%5Cmetall2%5Cchrome.nsf/unid/x3AFAB406C30D7D9E412569A6004F0033?OpenDocument>.
- Szücs, Stefan (2004) *Omorganisation och ohälsa. Skyddsombuden vid kommunala arbetsplatser om förändringsarbetet*. Arbete och Hälsa 2004:14, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Tegsjö, Björn, Helin, Gunnar & Eklund, Inger (2000) *Kartläggning av magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Thorsrud, Einar & Emery, Fred (1969) *Medinflytande och engagemang i arbetet: norska försök med självstyrande arbete*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.
- Walters, David & Frick, Kaj (2000) "Worker Participation and the Management of Occupational Health and Safety: Reinforcing or Conflicting Strategies?", i Frick, Kaj, Jensen, Per Langaa, Quinlan, Michael & Wilthagen, Ton (red) *Systematic Occupational Health and Safety Management*. Oxford, Pergamon/Elsevier Science.
- Wikman, Anders (2001) *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer: en statistisk analys av arbetsställets utveckling under 90-talet*. Arbetsliv i omvandling 2001:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilhelmson, Lena & Döös, Marianne (2002) *Sustainability and innovative organisational change. Identifying and dealing with non-synchronised processes in a rapidly changing environment*. Arbetsliv i omvandling 2002:6, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- von Otter, Casten (red) (2003) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Arbetsliv i omvandling 2003:8, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Yates, C. Lewchuk, W & Stewart, P (2001) "Empowerment as a Trojan Horse: New systems of Work Organization in the North American Automobile Industry", *Economic and Industrial Democracy*, vol 22, s 517–541.