

Peter Docherty och Tony Huzzard

Marknads-, management- och medarbetartrender 1985–2005

Den dominerande trenden i Sverige, såväl inom offentlig som privat sektor, är ett ”low road alternativ”, och ger ett kortsiktigt och ohållbart arbetsliv, menar Peter Docherty och Tony Huzzard

Inledning: Kontinuitet och förändring

Utan tvivel präglades det svenska arbetslivet av enorma förändringar under de sista decennierna av 1900-talet. Dessutom innebär det ständiga förändringstrycket från omvärlden att förändringstakten kommer att vara fortsatt hög fram till och bortom år 2005. Några nyckelhändelser under perioden är:

- Upplösningen och återskapandet av Saltsjöbadsandan på arbetsmarknaden, något som periodvis gjort det mycket svårt att åstadkomma samverkan mellan parterna kring ledning och medarbetarskap.
- Den stora uppmärksamhet produktivitsdelegationen fäst vid produktivitet, vilket lett till att detta begrepp tillsammans med rationalisering blivit lika med ”effektivitet” för alldeles för många företag.
- Fastighetsmarknadskrisen och följderna av bankakutens saneringsprogram, vilka utlöste ”downsizing” vågen i Sverige och skapade den stora arbetslösheten.
- Dot.com- och telekomkrisen, som har förstärkt ”enögd” rationalisering, samt begränsat lusten till och utrymmet för arbetsorganisatoriska experiment.

Å andra sidan kan man också hävda att arbetslivet präglats av en hel del *kontinuitet*. Inom området arbetsorganisation påstås ofta att många av de förändringar och innovationer som introducerats innefattar en tydlig brytning med tayloristiska principer på arbetsplatserna. Men en rad forskare i Sverige (Berggren 1992, Huzzard 2003b) och i Europa (Delbridge m fl 1992, Smith & Thompson 1998) har visat att sådana förändringar, som ofta är influerade av nya managementdoktriner, knappast utgör en avvikelse från taylorism. Tvärtom; i många fall kan man bäst förstå förändringarna som en *fortsättning* av taylorism, om än i nya former.

Peter Docherty är professor i arbetsvetenskap och forskar kring samspelet mellan människa och organisation, om lärande och kompetensutveckling samt hållbara arbetsformer. **Tony Huzzard** är fil dr i företagsekonomi och studerar arbetsorganisation, partsrelationer och organisationsutveckling.

E-post: Peter.Docherty@Arbetslivsinstitutet.se

Syftet med det här kapitlet är att belysa huvudtrenderna inom det svenska arbetslivet utifrån tre olika perspektiv; nämligen marknadens, managements och medarbetarnas. Arbetslivsforskning har inte sällan bedrivits från ett ensidigt perspektiv; vårt syfte med det här kapitlet är att måla en rikare bild genom att undersöka trenderna inom arbetsliv sedda med ögonen hos alla dessa tre intressegrupper. Mot kapitlets slut diskuterar vi några utvecklingsmöjligheter fram emot och bortom 2005, samtidigt som vi argumenterar för begreppet ”uthålliga organisationer” som ett praktiskt begrepp för att berika framtidsdiskurserna inom arbetslivet.

Marknadsbilden

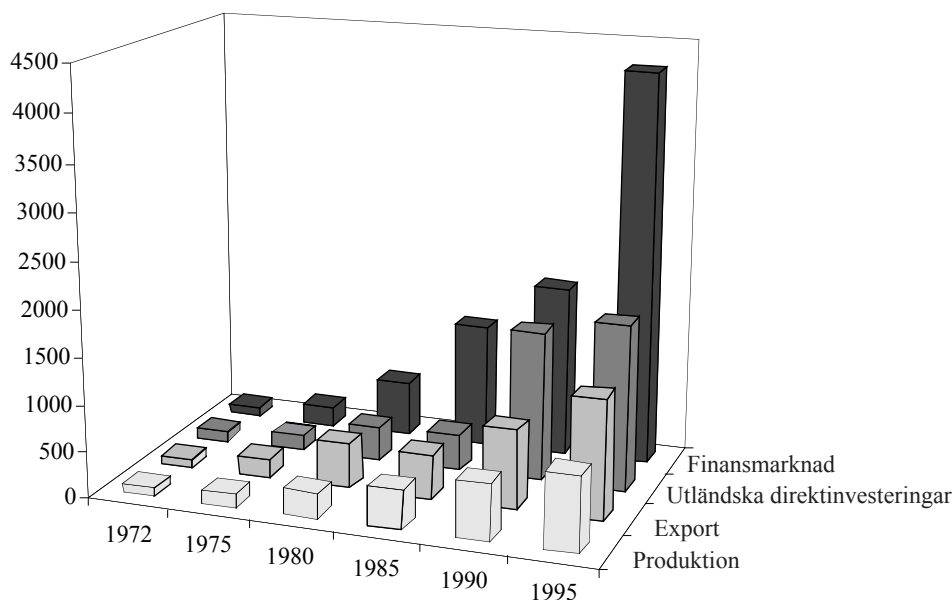
Det fanns en rad utvecklingslinjer under efterkrigstiden, före åttiotalet, som påverkade arbetsmarknaden – tendenser som fortfarande påverkar dagens situation. Dessa tidiga trender med bestående verkan går att läsa om på andra ställen, t ex Brödner och Forslin (2002) och Abrahamsson (2003). Det finns dock några marknadstrender som utvecklats eller förstärkts under de senaste tjugo åren. Vi kommer att beröra fyra stycken: globaliseringens karaktär; strukturförändringen på kapitalmarknaden; skiftet från företagsutveckling till företagsuppköp; samt framväxten av ”kundkulten”. Enskilda trender har givit upphov till olika effekter, som i vissa fall kan betraktas som följdtränder.

Globaliseringens karaktär

Med termen ”globalisering” menar vi den allmänna spridningen av kapitalism och de fria marknadskrafterna; friare handel; samt avregleringen av villkoren för handel. Dessa faktorer innebär att internationell handel och internationella investeringar spelar en växande roll i många länders ekonomier. Världshandeln ökar mycket snabbare än världens produktion, vilket indikerar ett växande samband mellan länderna (figur 1). Utländska direktinvesteringar håller också på att öka i en takt som indikerar närmare kopplingar mellan varu- och tjänsteproduktionen mellan olika länder. Utvecklingen av de finansiella marknaderna ökade explosionsartat under 1990-talet. Under de senaste 25 åren har de växt med en faktor 72. Den dagliga omsättningen på världens marknader för valutor, aktier, obligationer m m räknas i tusentals miljarder amerikanska dollar. Omsättningshastigheten på dessa marknader är också mycket hög. För nya spekulationsprodukter som indexoptioner och ”futures” är omsättningstiden några få timmar eller dagar (Reich 2001).

En viktig förutsättning för utvecklingen av de finansiella marknaderna har varit informations- och kommunikationsteknologin (IKT) som möjliggör en kontinuerlig bevakning och förflyttning av pengar för att få största möjliga vinst på investerat kapital – så fort som möjligt, var som helst i världen. En konsekvens av denna utveckling är att den finansiella sektorn har kommit att spela den

roll som industrisektorn tidigare haft som drivmotor i ekonomin. Länders, sektors och företags ekonomier, och därmed väldigt många människors öden, kan påverkas radikalt på mycket kort tid av händelser på den finansiella marknaden. Marknadens sätt att agera har också lett till förändringar i den kapitalmarknadsstruktur som behandlas i nästa avsnitt.



Figur 1. Globaliseringens ekonomiska profil 1972-1995 (1975=100). Källa: Wikman (2001).

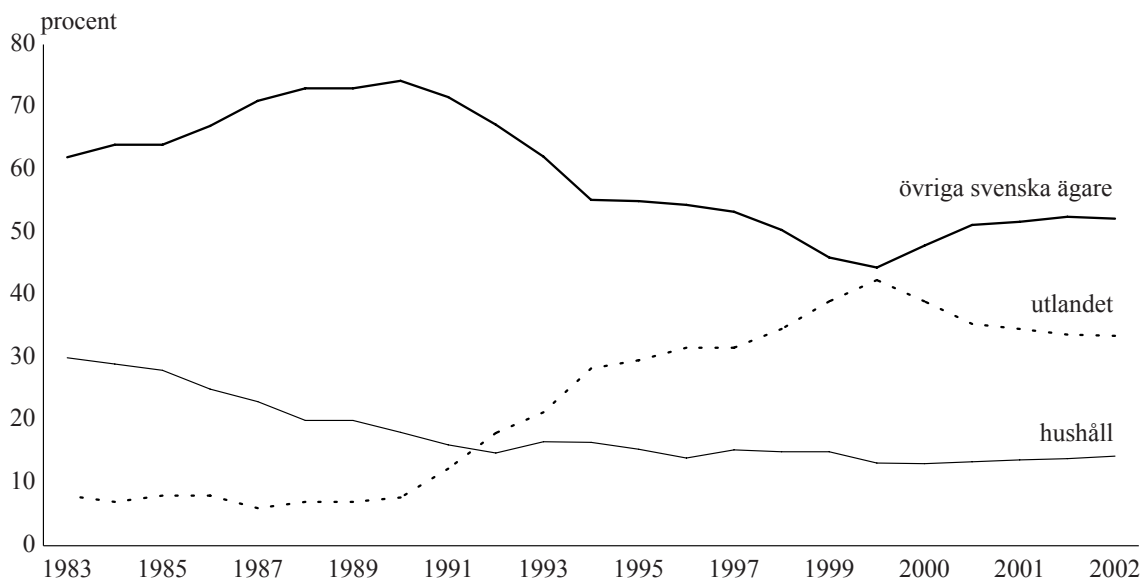
Strukturförändringar på kapitalmarknaden: Institutionernas växande inflytande

Ytterst få medarbetare spenderar idag regelbundet alla sina inkomster på endast konsumtionsvaror, tjänster och vardagsutgifter. De senaste decenniernas ökande disponibla inkomster har lett till att en allt större del av konsumtionen skjutits upp till ett senare datum, i form av antingen sparfonder och placeringar eller pensionssparande och livsförsäkringar.

Å andra sidan finns det föga bevis för att hushållens börsaktieäggande har ökat proportionellt. Trenden är att de institutionella placerarna har förstärkt sina positioner på börsen genom aktieuppköp som finansierats från medarbetarnas uppskjutna konsumtion, alltså deras pensionssparande. De institutionella placerarna äger den största delen av Stockholmsbörsens aktier och är därmed de som mest påverkar beslutsfattandet i det svenska näringslivet, inklusive den ständiga jakten efter kortsiktiga vinster. I figur 2 kan utläsas att det utländska aktieäggandet har ökat under åren, samtidigt som hushållens andel av värdet på Stockholmsbörsen har minskat. Men huvudpoängen är att institutionerna ("övriga svenska ägare" i figuren) har fått mycket mer makt än de svenska hushållen.

De svenska hushållens andel av aktieäggandet har nästan halverats, från 30 procent 1983 till närmare 15 procent idag. En annan urskiljbar trend är att den

utländska andelen av aktieägandet ökade snabbt efter 1990, nådde en kulmen år 2000 med över 40 procent, för att sedan dess krympa i proportionell takt. Men även idag ägs mer än en tredjedel av det svenska kapitalet av utländska placerare, som i hög grad också de utgörs av institutioner.



Figur 2. Ägandet av aktier i bolag noterade på svensk marknadsplats. Åren 1983-2002, procent. Källa: Finansinspektionen, Producent: SCB.

Precis som regeringar i andra länder har den svenska regeringen varnat för att staten kommer att få avsevärda problem när det gäller finansieringen av framtidens pensioner. På grund av detta har regeringen försökt övertala svenska folket att skaffa privata pensionsförsäkringar som komplettering till statliga pensionsfonder och de pensionsfonder som idag förvaltas hos arbetsgivarna. Kapitalvärdet av de privata pensionsfonderna och hos de andra institutionella aktörerna har således ökat under senare år.

De institutionella placerarna har en huvuduppgift, nämligen att se till att deras kunder får största möjliga avkastning på sina kapitalinsatser. En följd av detta är ökad konkurrens bland de institutionella placerarna, på ständig jakt efter snabb och säker avkastning. Naturligtvis gynnar den här utvecklingen allt kortare beslutshorisonter hos företag som är beroende av aktiekapital; därmed offras åtgärder som stödjer långsiktiga utvecklings- och lärandeprocesser. Sammanfattningsvis får vi den paradoxala utvecklingen, att när ledningen rationaliserar för att vinna kapitalmarknadens gunst, sätts arbetarna indirekt på gatan av dem som förvaltar deras uppskjutna konsumtion, dvs deras pensionsfonder (Pfeffer 2000).

Tendenser i företagsuppköp

Att ett företag börjar satsa på att köpa upp andra företag som ett viktigt sätt att utvecklas, betraktas av många ekonomer som ett tecken på företagets eller sektorns mognad. Sådana beslut fattas för att stärka uppköparens ställning på marknaden, t ex genom bättre skalekonomi och större marknadsandelar; eller för att skapa synergier i resursutnyttjandet, t ex genom att få tillgång till ny kunskap och kompetent personal. Beslut om uppköp är ofta en blandning av medvetna beslut, chanstagning och en inneboende logik i affären. Det köpta företaget väljs utifrån dess kompletterande strategi, organisation, administrativa praxis, kultur, personella resurser eller dylikt.

Förekomsten av sammanslagningar mellan företag på Stockholmsbörsen under perioden 1985-1991 var ca 27 per år, för att sedan falla något; men den ligger fortfarande på en nivå högt över den i början av 1980-talet. Huvudresultatet från forskningen om uppköp och sammanslagningar är att företag som köper upp andra företag inte uppnår bättre resultat efter dessa uppköp än genomsnittet för sin sektor (Bild 1998). Att köpa andra företag kan alltså inte allmänt betraktas som en lyckad företagsstrategi. Sannolikheten att lyckas är mycket låg.

”Cross-border” företagsuppköp: Framväxten av den svenska dotterbolagsekonomin

En för Sverige mycket viktig typ av företagsuppköp är ”cross-border” uppköp. I detta sammanhang är det mycket viktigt att fokusera utländska bolags uppköp av svenska företag. I många fall har uppköparen valt att behålla det svenska namnet på ett bolag efter uppköp på grund av goodwill, eller värdet av varumärket. Ett femtiotal svenska storföretag gick över i utländsk ägo under 1990-talet. Det gällde företag i många olika branscher. Några exempel är AGA, Arla, Astra, Carnegie, Freia-Marabou, Hasselblad, Häggglunds, Kockums, Nobel Industrier, Pharmacia, Pripps, SAAB, Sockerbolaget, Trygg Hansa och Volvo PV (Braunerhjelm 2001).

En första tendens efter uppköpet är att flytta huvudkontoren och även kunskapsintensiva funktioner som forskning och utveckling ut ur Sverige. Koncernens huvudkontor är det verkliga centrumet för koncernens utveckling och användning av nyckelkompetenser. Följden blir en utarmning av verksamheter i Sverige. Svenskarnas inflytande i företagen minskar också. I exempelvis ABB har posten som VD för ABB Sverige ersatts av en Sverige-ansvarig i Zürich. Andelen svenskar i chefspositioner var 50 procent vid fusionen, men hade redan år 2001 sjunkit till 20 procent. AGA är ett exempel där hela FoU-verksamheten flyttades till Tyskland utan att det nämndes eller kommenterades i de svenska medierna. När den svenska delen av koncernverksamheten är liten verkar det vara svårare att motivera investeringar i, och prioriteringar av, anläggningar i

Sverige. När Danska Sockerbolaget köpte det svenska, lade det ned produktionen på Gotland. Gislaveds Gummifabrik köptes av Continental och lades ned.

SAAB och Volvo har sett en integrering av sina produktionsstandarder och rutiner med dem i sina moderbolag, GM och Ford. På Skövdeverken håller produktionsprocessen med ”dockar” på att ersättas med en modern produktionslinje av hänsyn till personalen; när den ensam fick bestämma hur den skulle arbeta, hände det att skador uppstod genom valet av ergonomiska arbetssätt, konstaterar ledningen. Karlssons (2003) bedömning av den svenska bilindustrins framtid, är att vi inte kommer att ha svenska bilföretag – men däremot svenska bilmärken.

Denna utveckling förutsätter inte uppköp från utlandet. Under perioden 1997-2001 flyttade 47 svenska företag sina huvudkontor från Sverige. Exempel är EF, Esselte, Oxigene och Securitas. Ericsson och Nordea gjorde samma sak, men har flyttat tillbaks till Sverige. Dessa beslut har tagits för att få bättre tillgång till personella resurser avseende specialister och ledare; samt för att få gynnsammare ekonomiska förutsättningar avseende dels skatter, dels investerings- och löningsmöjligheter.

När de stora företagen köps upp, kommer då nya fram? De två mest kända stora multinationella företag som utvecklats i Sverige under de senaste trettio åren är H&M (Hennes och Mauritz) och IKEA. Båda har utvecklats till koncerner med huvuddelen av sin verksamhet utanför Sverige. Strukturen hos båda företagen speglar de svenska skatteförhållandena. De har holdingbolag utanför Sverige. IKEA har också huvudkontoret utomlands, medan H&M har sitt i Stockholm; H&M finns också på Stockholmsbörsen. Lundbergkoncernen inom industrin och Stenbecks Kinnevikkoncern inom medier och kommunikation är ytterligare två företag på tillväxt. Annars är scenen tom. Småföretagare påstår att skattesystemet och en allmän offentlig reglering hämmar företagsutveckling. Trots vallöfte för fem år sedan om rensning av regelverket har inga regler tagits bort, utan antalet ökar i stället. Det ursvenska ordet ”lagom” uttrycker klargörande politikernas syn på regelverk och skattetryck – men ”a sense of urgency” när det gäller att förbättra tillväxten ingår tydligen inte i deras vokabulär.

Transnationella företag inom EU måste skriva europeiska företagsrådsavtal med de fackliga organisationerna i sina olika bolag. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (det sk Dublininstitutet) har en databas över dessa avtal. Enligt denna finns det inte ens ett 15-tal svenska transnationella företag verksamma i Europa. Medierna och politikerna verkar vara nöjda med att Sverige under 1990-talet utvecklats till en dotterbolagsekonomi.

Framväxten av ”Kundkulten”

Kunderna har alltid varit en del av affärslivet, men de har traditionellt tagits för givna. Målbilden för verksamheten har explicit berört ägarintresset. Detsamma

kan sägas om arbetslivsforskningen: den omfattar enbart relationerna mellan ledning och personal. Under andra hälften av 1970-talet kom de första artiklarna inom området "Service Management", och några år senare kom CRM (Customer Relations Management) och Relationship Marketing: relationer erkändes som någonting som existerade inte endast mellan anställda, utan även mellan aktörer, grupper och organisationer i många skilda roller (Grönroos 2000). Synen på produkter ändrades; de fick kompletteras med tjänster. Byggföretag höll på med "facilities management". Det var först när en byggnad var inflyttningsklar man kunde tjäna pengar på den. Om man kopplade på tjänster som uthyrning, finansiering, försäkring, drift, underhåll och säkerhet, gick affärerna mycket bättre. På samma sätt kan biltillverkare erbjuda "transport facilities" med en liknande uppställning tjänster.

De nya relationerna till kunderna påverkar många funktioner i företagen (du Gay & Salaman 1992). Det innebär nischmarknadsföring, där försäljningspersonal får planera och anpassa sitt arbete för att möta olika typer av kunder. Kvalitetstänkande, ett kundanknutet begrepp, kommer att gripa in i olika funktioner. Produkter och tjänster ska kunna anpassas till den enskilda kunden. Billeverantören kan aldrig mer säga som Ford att "Din bil får ha vilken färg som helst, bara den är svart". Kunddimensionen innebär att många anställda nu måste ha social kompetens. I Dublininstitutets arbetsmiljöenkät 1995 ansåg 67 procent av de svarande i Sverige att deras arbetstakt var beroende av kunder.

Managementbilden

En del forskare har hävdats att företagsledningarna genomgått flera perspektivbrytningar under de senaste åren (se t ex Beckerus & Edström 1988, Bäckström 1999, och bidragen till Sandberg 1997). Här diskuterar vi bara några av de karaktärsdrag som präglar de här brytningarna: nya doktriner, en uppenbar preferens för statisk framför dynamisk effektivitet, samt den ideologiska amerikaniseringen av management i Sverige under senare år.

Nya doktriner

1970- och 1980-talet såg inträdet av de stora internationella amerikanska konsultföretagen på den svenska marknaden. Det var i det amerikanska näringslivet som japanska erfarenheter vidareförädlades och nya idéer utvecklades i nya managementdoktriner. De nya doktrinerna baserades ofta på en grundtanke som erfordrade ett värderings- eller perspektivskifte hos dem som skulle tillämpa dem. Ibland innebar de ett nytt förhållningssätt eller en ny filosofi avseende alla anställdas relationer till marknaden, kunder eller personalen. Tillämpningen av den nya filosofin kunde innebära en mängd anpassningar av arbetsorganisation och arbetsmetoder. De nya metoderna refererades ofta till som TBAs, dvs trebokstavsakronymer, såsom:

- ABC (Activity-Based Costing)
- BPR (Business Process Re-engineering)
- BSC (Balanced ScoreCard styrsystem)
- CRM (Customer Relations Management)
- JIT (Just in Time materialstyrningssystem)
- TBM (Time-Based Management)
- TQM (Total Quality Management)
- T 50 (halvering av genomloppstider)

Andra doktriner, med kortare förkortningar, är Downsizing, Medarbetarskap, Outsourcing, Teamwork, Lean Production och Learning Organizations. De enskilda doktrinerna har behandlats på många ställen i litteraturen (Björkman 1997). Vi tänker här nöja oss med några iakttagelser om doktrinerna och deras tillämpning och vad de har betytt för svenska arbetsplatser. Ett gemensamt drag för dessa doktriner är att var och en har anspråk på att vara den slutliga lösningen på en under 1990-talet uppkommen ny situation präglad av ökad komplexitet och turbulens.

En första iakttagelse är att dessa japanska och amerikanska management-doktriner till sin karaktär är starkt ledningsstyrda, med endast ett litet utrymme för partssamverkan och initiativ underifrån i organisationen. Efter flera års prövande av doktrinerna i Sverige har ”försvenskade” versioner utvecklats, t ex avseende ständiga förbättringar i TQM; lärande i arbete på individ- och grupp-nivå inom Lärande Organisationer; och målsättningar som berör de anställdas behov och intresse i Balanced ScoreCards.

En andra iakttagelse är att tillämpningen av metoderna ofta var svårare och tog längre tid och mer resurser än konsulterna hade sagt – om klienterna ens orkade fullfölja tillämpningen. Försöken misslyckades ofta. För vissa doktriner, t ex BPR och TQM, gällde att en majoritet av tillämpningarna misslyckades. Klienten hoppades ofta på att metoden skulle fungera som ett Alexanderhugg, en snabb lösning på problemet. Total Quality Management är ett typexempel på en japansk, långsiktig förändringsprocess som få företag har tålamodet att tillämpa vägen ut. En svensk regeringsdelegation fick 1982 beskedet av det japanska produktivitetensinstitutet att ”de första tjugo åren var de svåraste” vid en lyckad tillämpning av TQM. Vilket besked att ge tjänstemän från ett land där den offentliga sektorn har treåriga forsknings- och utvecklingsprogram! Många företag har hoppat från tuva till tuva med tillämpningen av de olika metoder och verktyg som ingår i TQMs integrerade system.

En tredje iakttagelse är att förbättringsprogram måste innehålla åtgärder som inriktas mot såväl statisk som dynamisk effektivitet. Termerna ”statisk” och ”dynamisk” effektivitet riktar uppmärksamheten på de olika slags prestationer som är viktiga för en organisation i olika miljöer. Stabila eller statiska miljöer betonar rationellt resursutnyttjande, arbetslivskvalitet, kundvärde och lönsamhet.

Föränderliga och turbulenta miljöer betonar lärande och kompetensutveckling, flexibilitet, anpassningsförmåga, kreativitet och innovationsförmåga. Flertalet av de nya doktrinerna är i första hand inriktade på att förbättra den statiska effektiviteten genom rationalisering – en rationalisering som leder till ökad arbetsintensitet. Rationaliseringsansatser fokuseras även på dynamiska aktiviteter. Lundgren (1999) konstaterade, t ex, att arbetsgivare begärde inte enbart större kompetenser, avseende såväl antalet som nivån, utan också en snabbare lärotakt, i snitt ca en tredubbling.

Statisk eller dynamisk effektivitet?

Den vanligaste fristående tillämpningen av en åtgärd inriktad mot statisk effektivitet är rationalisering genom downsizing. År 1992 friställdes ca 190 000 människor på den svenska arbetsmarknaden. I en utdragen downsizing-policy från mitten av 1980-talet till mitten av 1990-talet lyckades Landstingsförbundet friställa nästan alla anställda under 30 år; samt dessutom radikalt minska antalet undersköterskor. Detta ledde till mycket intensiv arbetsbelastning, som i sin tur förorsakade kraftig personalomsättning bland sjuksköterskor. Konsekvenserna var inte enbart kortsiktiga, utan också långsiktiga i det att ungdomar fick en bild av hälsosektorn som bestående av slitsamma arbetsplatser. Den kraftiga rationaliseringen för att minska den offentliga sektorns budgetunderskott lämnade inget utrymme för kompletterande utvecklingsprogram inom kommuner och landsting. Inom den privata sektorn lyckades Volvo PV dock under 1990-talet minska antalet metallarbetare på Torslandafabriken från 10 000 till 4 000, utan att någon av de 6 000 som lämnade företaget förlorade en enda dags arbete. Denna rationalisering kombinerades med omfattande utbildningsinsatser; en ny arbetsorganisation; samt nya styrnings- och belöningsystem. Amerikansk forskning har visat att rationaliseringsinsatser som inte är integrerade med utvecklingsprogram kommer att ha mycket kortlivade positiva effekter – och sammantaget kan de få övervägande negativa effekter för organisationen (Cascio 2003).

Huvudinnehållet i ”lean production” är en flödesorienterad och förbrukningsstyrd tillverkning inom grupper, bakifrånstyrd av de leveranser som ska ske och utan buffertar. I regel inkluderar man i begreppet även konstruktionsmetoder och förhållandet till underleverantörer och kunder. Man menar med andra ord att ”lean production” är ett nödvändigt och ofrånkomligt sätt för företagen att rationalisera och effektivisera och därigenom öka sin konkurrenskraft och lönsamhet. Tvärsemit filosofin som ligger bakom fackliga visioner om ”det goda arbetet” (se senare i kapitlet), har ”lean production” doktrinen inneburit att företag har försökt lösa sina lönsamhetsproblem med neddragningar (Brödner & Forslin 2002).

Näringslivets känslighet för den finansiella marknadens agerande har kraftigt påverkat företagsledningars sätt att agera, t ex genom att lägga tonvikten på en

statisk synvinkel på effektivitet och närstående doktriner som ”lean production”. Börsanalytiker och ledningar har påverkat varandra i sin iver att få allt snabbare resultat. Tidshorizonten vid beslutsfattande har ständigt krympt. Svenska företagsledare har bytts ut för att de haft ”för långa tidshorisonter” (t ex fem år). Tidshorizonten har krympt stegvis till ett år, till ett kvartal, och numera även till en månad. Kraven på kontinuerliga, kortsiktiga vinster som överträffar tidigare prestationer, kan vara en bidragande faktor till den ökande förekomsten av felaktigheter i företagens finansiella rapporter till ägare och myndigheter. De mest uppmärksammade fallen har förekommit i USA. Ännu så länge har endast ett fåtal sådana fall rapporterats i Sverige. Det går inte att tala om en trend.

Managementkonsultföretag – amerikaniseringen av den svenska ledaren

Managementkonsulter utgör naturliga samtalspartners/rådgivare till ledningen i företag. De är bärare av nya ledningsdoktriner. I början av sjuttioalet var de stora managementkonsultföretagen verksamma i Sverige skandinaviska. Enstaka storföretag anlätade Stanford Research Institute (SRI) från Förenta Staterna som partner för att diskutera viktiga strategiska frågor. Förutsättningen var att ingen av konkurrenterna skulle ha haft kontakt med SRI.

Under 1970- och 1980-talets konjunktursvängningar försvann företag som Ekonomisk företagsledning, Indevo och Habberstat. Andra bolag som Enator, Programator, SIAR och SMG blev uppköpta av utländska företag. Samtidigt etablerade sig de stora amerikanska bolagen som de dominerande ledningskonsulterna på den svenska marknaden: Accenture (fd Andersons), Boston Consulting Group, Ernst & Young (nu sammanslagen med Cap Gemini) och McKinsey. Dessa försöker vara ”universella” konsultföretag och erbjuder sina klienter hela spektra av konsulttjänster.

Mindre svenska företag får vända sig till mindre svenska konsultföretag, och de stora svenska företagen vänder sig till de stora amerikanska konsulterna, som bär de nya ledningsdoktrinerna. Det innebär att de nya verktyg, modeller, metoder och system som lanseras i det svenska arbetslivet huvudsakligen baseras på amerikanska värderingar. Det är värdegrundens betydelse vi vill understryka när vi här refererar till ”doktriner”.

Medarbetarbilden

Liksom inom marknad och management har trenderna inom arbetslivet haft en stor påverkan på medarbetarna. Här diskuterar vi sådana förändringar med hänsyn till identitet; flexibilitet inom arbetsprocesserna; grupparbete; och doktrinen ”lean production”. Vi sätter också dessa förändringar i samband med deras påverkan på tjänstearbete, inte minst på grund av att Sverige, liksom andra länder i Europa, har blivit en tjänsteekonomi.

Identitet

När Karl Marx skrev *Kapitalet* under 1860-talet rådde inget tvivel om vem en arbetare var och vad han gjorde. Han (sällan hon) sålde sin arbetskraft till arbetsgivaren i utbyte mot en lön som motsvarade existensminimum. Nu vid millenniumskiftet är situationen helt annorlunda. Produktivitetsoökningen under de senaste 150 åren har medgivit en enorm ökning av reallönerna. Idag kan arbetare både konsumera och spara. Följaktligen har arbetstagarna anammat ytterligare identiteter (Allvin 1997) – och därmed kan man säga att den nutida arbetstagaren har blivit ”den enskilde schizofrenen”. Dessutom är det möjligt att just denna utvidgning av roll och identitet är orsaken till att arbetare blivit omdöpta till ”medarbetare”.

Begreppet ”medarbetare” myntades först för att beskriva människor på arbetsplatser som försökt eliminera skillnaden mellan arbetare och tjänstemän, t ex på ABB i samband med T50-projektet (Mahon 1994). Numera har man börjat använda begreppet ”medarbetare” med en bredare syftning. Ordet föredras ofta framför alternativen – t ex arbetare, anställda eller tjänstemän – för att signalera att de som jobbar i det svenska arbetslivet idag har nya roller i varu- eller tjänsteproduktionen. Prefixet ”med-” betecknar att medarbetare har mer gemensamt med varandra och arbetsgivaren jämfört med tidigare epoker.

Som medarbetare har man nya och ökande ansvarsområden på jobbet, både som individ och som deltagare i grupparbete. Arbetsledarens traditionella roll har urholkats och nya arbetsuppgifter har delegerats till produktionsgrupper. Sådana arbetsuppgifter kan mycket väl medge nya kontaktrelationer med såväl underleverantörer som kunder i en integrerad produktionsprocess. Istället för att jobba med fysiska objekt vid ett fordristiskt löpande band och ta emot instruktioner från arbetsledaren, måste man nuförtiden utveckla en god relation till kunder och underleverantörer. Inom tillverkningsindustrin har ny teknik och datorisering ersatt många enformiga och ständigt återkommande arbetsuppgifter. De som jobbar inom produktionsprocesser behöver nya kompetenser, t ex att kunna bygga och behålla goda kontakter med andra aktörer inom värdekedjan. Det har blivit svårare att urskilja skiljelinjen mellan ”arbetare” och ”tjänsteman”.

Ökande disponibla inkomster har medfört en ökande konsumtionsförmåga hos medarbetarna. Ett resultat av detta är att dagens konsumenter blivit aktiva deltagare i nisch- och fragmenterade marknader, istället för att som förr vara passiva mottagare av standardiserade produkter i sk massmarknader. Dessutom har globaliseringen skapat nya distributionskanaler och därmed nya möjligheter för konsumenterna att köpa varor och tjänster (Kotler m fl 2001). Medarbetarens identitet som *konsument* har också förstärkts av varumärkesutveckling. Många företag ser nya möjligheter att skapa mervärde genom att etablera och främja ett eller flera varumärken; syftet med en sådan strategi för produktutveckling är att inducera märkestrohet hos kunderna. På ett övergripande plan är denna strategi

ett försök att konstruera en ny identitet hos kunden, alltså hos medarbetaren i hans egenskap av konsument.

Som redan nämnts i det här kapitlet har en konsekvens av ökade disponibla inkomster varit att de flesta medarbetare sparar. Ytterst få medarbetare har löner motsvarande existensminimum. Kort sagt, genom sparande, t ex i pensionsfonder, har medarbetare blivit kapitalägare i allt större utsträckning, om än indirekt inom ramen för ett kollektivt ägande. Denna trend har inte luckrat upp den fundamentala konflikt mellan arbete och kapital som identifierades av Marx. Men vi kanske kan beskriva konflikten annorlunda; numera utspelas den mellan medarbetaren som säljare av arbetskraft och medarbetaren som (indirekt) kapitalägare eller pensionssparare. Detta är ännu ett tydligt exempel på den schizofrena identiteten hos medarbetaren. Sammanfattningsvis kan paradoxen formuleras som så, att människan idag har det svårt som arbetare på grund av de krav hon ställer på sig själv som konsument och investerare. Hur ser hon sig själv i badrumsspegeln?

Flexibilitet

På grund av en rad faktorer, inte minst den tekniska utvecklingen och fragmenteringen av konsumentmarknaderna, har det svenska näringslivet krävt högre flexibilitet inom arbetsprocesserna (Anell & Wilson 2000). Flexibilitet kan grovt delas in i ett par huvudformer: numerisk flexibilitet, då företag försöker anpassa arbetsinsatsen till produktionsförändringar; och funktionell flexibilitet, då företag söker större rörlighet på arbetsplatsen genom arbetsrotation, arbetsutvidgning eller arbetsberikning (Karlsson 1997). Ytterligare alternativ är löneflexibilitet, då arbetsgivaren anpassar lönerna till prestation och/eller marknadsfluktuationer, tillsammans med kontraktsflexibilitet, en trend som ökat under de senaste åren eftersom allt fler medarbetare har anställningar på korttidsbasis snarare än tillsvidareanställningar, i synnerhet under projektorganisering (Atkinson 1985, Huzzard 2003a). Många röster inom det svenska näringslivet har förespråkade att företag måste sträva efter ökad flexibilitet för att kunna konkurrera i en globaliserad ekonomi.

Forskare på Arbetslivsinstitutet studerade omfattningen av flexibilitetsfrämjande åtgärder i Sverige 1998 (Wikman m fl 1998). Det avslöjades att tre fjärdedelar av de företag som deltog i undersökningen hade genomfört förändringar på arbetsplatsnivån mellan 1989 och 1997. Sådana förändringar inkluderade delegering av ansvar från ledningen till arbetsgolvet och/eller arbetsutvidgning. På nästan hälften av arbetsplatserna kom dessa flexibilitetsåtgärder till stånd genom stöd från statliga utvecklingsprogram, t ex Arbetslivsfonden. En uppföljningsstudie visade att 66 procent av arbetsplatserna under denna period hade upplevt förändringar präglade av arbetsrotation; att 70 procent hade genomfört delegering av planering och förberedelser; och att 73 procent hade introducerat

delegering av utvärderings- och utvecklingsaktiviteter (ibid, s 16-17). Forskare på NUTEK har också visat att flexibla organisationer utan tvivel når högre effektivitetsnivåer. En studie av s k "front-runner" organisationer, dvs de som är flexibla, visade att de var 60 procent mer effektiva än andra organisationer. Dessutom var tillväxten mellan 1993 och 1995 i genomsnitt 3,5 procent högre på de flexibla arbetsplatserna än de traditionella (NUTEK 1996).

Flexibilitet har också tagit sig uttryck i nya lönesystem, med syfte att belöna medarbetare som bidrar till produktionen genom högre prestation, motivation eller i vissa fall utvecklande av nya kompetenser (le Grand 1997). Det är uppenbart att löneflexibilitet och belöning baserad på prestation går tvärsen mot tidigare fackliga ideologier kring solidaritet. Men vi kan knappast hävda att en ny konsensus har växt fram inom fackliga kretsar när det gäller individbaserade lönesystem som främjar löneflexibilitet. Å andra sidan finns det tydliga bevis för att facken anser att lärandets och kunskapens betydelse har ökat.

Forskning har visat att oavsett om man inom facken tror på individbaserade lönesystem, så har en ny tonvikt på anställbarhet i arbetslivet stegvis växt fram (Huzzard 2003a). Som en komponent i en ny diskurs kring anställbarhet uppmanas medarbetare numera att ständigt utveckla sig som individer genom att skaffa nya kunskaper i den sk "kunskapsekonomin", eller i "kunskapssamhället" (Garsten & Jacobsson 2003). Medarbetarna måste bli "multiskilled" för att överleva på dagens arbetsmarknad och därmed kunna försörja sig.

Ett karaktärsdrag i den flexibla nutidsekonomin är en omstrukturering i allt snabbare takt. Medarbetare kan således inte förvänta sig att stanna kvar i samma jobb eller företag under hela sina karriärer. Rationalisering och uppsägning har blivit normen snarare än undantaget, och den enskilda individen har ett ökande ansvar att ständigt kompetensutveckla sig för att behålla sin "anställbarhet". Kravet på flexibilitet har betytt att medarbetare flitigt måste byta både jobb och yrke. Dagens medarbetare har döpts till "den gränsöverskridande människan" (Lindgren & Wåhlin 2001).

En annan aspekt när det gäller flexibilitet, är att det inte bara innebär nya krav på hur man ska utföra arbetet; det innebär också nya krav på när och var man arbetar. Det här handlar om en upplösning av gränserna i tid och rum. Medarbetare uppmanas att jobba under tider som anpassas till kundkrav och inte tvärtom. Anpassning sker också rumsligt; en märkbar trend är en ökning av det sk distansarbetet, vilket möjliggörs av t ex nya IT-lösningar (Hagström & Hanson 2003). En sådan trend kan säkert låta attraktiv; genom att arbeta hemma kan man uppnå ökad självständighet och frihet. Å andra sidan kan den här arbetsformen luckra upp gränserna mellan arbetsliv och hemliv och försämra balansen däremellan. Dessutom kan trenden bryta det sociala samspelet på arbetsplatsen och resultera i ökad avskildhet. I synnerhet för tjänstemän finns det ibland ett behov att fullgöra en uppgift enligt någon tidsplan. Detta kan innebära extra, icke avlönat, arbete hemma, ett fenomen som har kartlagts som särskilt

förhärskande bland kvinnliga medarbetare inom den offentliga sektorn (Aronsson & Göransson 1997).

Grupparbete och "lean production"

Det är svårt att ifrågasätta påståendet att det traditionella löpande bandet stegvis har ersatts av nya arbetsorganisatoriska former under de senaste decennierna, i synnerhet grupparbete. I Europa har den här trenden varit ojämn, men forskning som utförts av medarbetare hos EUs "Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions" under 1999, har visat att Sverige kom på första plats när det gällde genomförandet och spridningen av grupparbete till arbetsplatserna (EPOC 1999). Som tidigare nämnts inom kapitlet innebär grupparbete en delegering av en viss del av ansvaret från ledningen till medarbetarna, som därmed blir "empowered". Sådan förändring brukar förknippas med begreppen arbetsberikning och arbetsutvidgning. En bild av spridningen av grupparbete i Sverige finns tillgänglig från en undersökning under 1998 av implementeringen av "det goda arbetet" inom tillverkningsindustrin, utförd av Metallarbetareförbundet. Redan 1997 arbetade ungefär 70 procent av Metalls medlemmar inom någon variant av grupparbete (Jansson 1998).

Att påstå att Sverige har varit i framkant när det gäller utveckling av grupparbete är ingen överdrift. Inom den internationella fackföreningsrörelsen har Metalls vision om "det goda arbetet" varit ledande (Huzzard 2000). Bland företagen har de tidiga försöken i bilindustrin väckt stort intresse världen runt. Men den här bilden av en stor spridning av grupparbete döljer stora variationer inom själva begreppet grupparbete. Vi kan urskilja olika grupparbetsmodeller längs en skala, från grupper som har minimal självständighet, t ex inom doktrinen "lean production" (Womack m fl 1990), till andra som har mycket bredare självständighet med stora möjligheter till kompetensutveckling. Framförallt fick Volvos Uddevallafabrik ett rykte som banbrytare när den öppnades 1989. I fabriken tillverkade medarbetarna en hel bil i gruppen, enligt principer präglade av humanistisk arbetsorganisatorisk utformning och en helhetssyn på lärande. Ledningen delegerade produktionsansvar till grupperna, inklusive makt över arbetstakten. Fabriken har beskrivits som en tydlig avvikelse från taylorism och ett gott exempel på "det goda arbetet" (Sandberg 1995).

Men en sådan här berättelse hör egentligen det tidiga 1990-talet till – och är knappast en representativ bild ens av den tiden. Redan 1993 drog Arbetslivsinstitutforskaren Horst Hart slutsatsen att grupperna i den svenska industrin inte är självständiga i sig; utan de är en del i en integrerad modell av delegerade planerings- och produktionssystem (Hart 1993). När det gäller bilindustrin har andra Arbetslivsinstitutforskare hävdat att den modell av grupparbete som överlevt på Volvo, den sk KLE-modellen, består av självstyrande grupper som jobbar vid en produktionslinje. Utöver den tid som av medarbetarna ägnas åt

direktproduktionen (ungefär 80-90 procent av tiden per skift), består grupparbetet också till 10-20 procent av indirekta arbetsuppgifter, inklusive problemlösning, planering, kontakt med underleverantörer och en viss del i produktveckling (Brulin & Nilsson 1999).

Idag, i början av ett nytt millennium, finns det bevis för att medarbetarna står allt mer avlägsna från fackliga visioner om "det goda arbetet". En intensifiering av arbetstakten i det svenska näringslivet är väl dokumenterad (se t ex Docherty m fl 2002). Dessutom har det ökande trycket att leverera snabba kortsiktiga vinster betytt att företag har mindre möjligheter att se till att utrymme finns för reflektion, lärande och utvecklingsinsatser med syfte att skapa mervärde och säkerställa konkurrenskraft *långsiktigt*. Liknande tryck har också identifierats inom den offentliga sektorn (Palm 2000).

Ny forskning utförd 2003 har bekräftat att de arbetsplatser som tidigare hade lyfts fram av Metall som bra exempel på "det goda arbetet", faktiskt har gått tillbaka under de första åren på 2000-talet (Wallace 2003). Den här beskrivningen gäller dock inte alla företag. På en del håll gjordes långtgående försök att hitta bra lösningar, och en del företag har fortsatt utveckla en slagkraftig verksamhet med bra arbeten. Men det verkar som om exempel på "det goda arbetet" i praktiken har blivit svårare att hitta (Huzzard 2003b).

Den här bilden av bortfall av "det goda arbetet" bekräftas också inom fackliga kretsar. I en opublicerad Metallrapport från 2003 argumenterar författaren för att rationaliseringarna står högst upp på dagordningen inom tillverkningsindustrin (se också Bäckström 1999). Den tydligaste trenden inom arbetsorganisation är inte "det goda arbetet". Tvärtom finns det god grund för tron att allt fler företag inom metallarbetarnas branscher uppger sig tillämpa "lean production", eller använder ett antal av dess grundläggande element.

Doktrinen "lean production" innebär att företaget sätter kortsiktig konkurrenskraft, produktivitet och kvalitet i centrum. Men doktrinen har stora konsekvenser inte bara för arbetet utan också för medarbetarnas liv. Meningen är att hela deras tillvaro ska underordnas företaget. Likaså förekommer ofta internationellt att man bryter tidigare etablerade normer för de anställdas möjligheter till inflytande genom fackföreningar. "Lean production" blir ett disciplinerande och styrande system som medarbetarna har att underordna sig. Enligt källor inom Metall har man t ex på flera håll haft svårt att få ringa hem då övertid beordrats samma dag, vilket naturligtvis är bekymmersamt för ensamstående föräldrar. Ett väl dokumenterat sätt att förlägga tvåskift i USA och Japan, är att det lämnas ett utrymme på två timmar mellan skiften, som då är tillgängliga för arbetsgivaren när övertid behövs. Medarbetaren ska på detta sätt och via tillfälliga anställningar bli den flexibla resurs som möter fluktueringar i efterfrågan och därmed bli kapacitetsreglerande.

"Lean production" innebär, i monterande tillverkning, i stora stycken en återgång till Taylors och Fords upplägg med en uppdelad process, utförd i linjer i

hårt styrda operationer. En arbetsoperation utförs på mellan två och tolv minuter, att jämföra med operationer som utförs under en eller flera timmar på arbetsplatser utformade enligt principerna om "det goda arbetet". En trend bortifrån "det goda arbetet" mot "lean production" utarmar arbetsinnehållet och minskar naturligtvis yrkesinnehållet. Dock förekommer det också att montörer följer produkten på ett antal stationer och på det viset bibehåller ett större innehåll. Å andra sidan innebär de allt enklare momenten, tillsammans med att allt "slöseri" reduceras efter hand, att arbetets intensitet ökas och dess variation minskas. Arbetets "naturliga porositet försvinner allt mer och förslitnings- och belastningsskador ökar, liksom psykisk uttröttning", skriver Metall.

Tjänstearbete

Arbetslivet är i ständig förändring, och medarbetare upplever nya och förändrade krav i sitt arbete. Det finns stora likheter mellan de krav som ställs på industriarbetare och på tjänstemän, till följd av dels en bortrationalisering av många mellannivåer bland tjänstemän i industrin, dels en decentralisering av ansvar för deras uppgifter till personalen i produktionen. I stället för "white-collar" och "blue-collar" workers, har vi idag även "grey-collar" workers, arbetare med tjänstemannauppgifter. På samma sätt har tjänstemän också fått axla samma planerings-, kontroll, utvecklings- och uppföljningsuppgifter som sina industrikollegor. Burchell och Fagan (2002) samt Green (2002) har studerat den växande arbetsintensitet som märks i praktiskt taget samtliga EU-länder. Under 1990-talet har arbetstakten ökat och känslan av självstyre minskat i många EU-länder, men upplevelserna av dessa förändringar är klart starkast i Sverige. 67 procent av svenskarna upplevde att deras arbetstakt styrs mest av kunder och andra utanför produktionen.

Kunden har verkligen kommit in överallt. Produkter säljs först och tillverkas sedan. Kunden vill följa upp och ofta ändra sin beställning under produktionsprocessen. Arbetare i produktionslag måste också utveckla sina sociala kompetenser för att hantera kunder som vill resonera om sina beställningar. Arbetare kan förflyttas om de inte klarar denna uppgift.

Tjänster samproduceras ofta av tjänstemannen och kunden. De viktigaste dimensionerna i upplevelsen av tjänsters allmänna kvalitet är bemötande och "recovery", dvs sättet att behandla misslyckad tjänsteleverans. Dessa arbetsmoment ställer stora krav på den enskildes sociala och kommunikationsförmågor. Därutöver har arbetets karaktär ändrats i många tjänstearbeten från att vara "kundmottagare" till att vara "kunduppsökare". Finansiella tjänstemän och många offentliga tjänstemän har upplevt denna förändring. Från att ha administrerat kundens ärende, måste de nu sälja tjänster. Helt nya kompetenser erfordras.

Tjänstearbeten omfattar många olika områden. Det finns en bred kategori tjänster där tjänstemannen tar ett ansvar för kundens/klientens framtida välfärd. Mötet mellan tjänstemannen och kunden utspelas utifrån en helhetsuppfattning av kundens situation på kort och lång sikt, dennes behov och aspirationer. Tjänstemannens beteende vägleds eller styrs i mindre eller större utsträckning av såväl internaliserade värderingar, normer, attityder och mentala modeller, som externa organisatoriska, professionella och samhällsliga regler, föreskrifter och lagar. Dessa förekommer oftast i arbete med människor i de traditionella professionerna, samt i den offentliga sektorn, exempelvis inom vård, omsorg, skola och polis. Kärnan i dessa tjänster är möten mellan tjänstemannen och kunden. Relationerna mellan parterna är det väsentliga och påverkas av sådana nyckelkomponenter som tillit, respekt, engagemang, ömsesidig nytta, makt, delad kunskap, särpräglade kompetenser som sociala och kommunikationsfärdigheter, samt organisatoriska kopplingar.

Att ta ansvar för kundens situation – socialt, hälsomässigt eller ekonomiskt – innebär att man ofta måste agera mot kundens/klientens vilja för att göra vad man anser är rätt för denne. Det kräver att tjänstemän har ”moralisk kompetens”: en förmåga att varsebli, tolka och reflektera över moraliskt bjudande situationer på ett sådant sätt att individens övriga kompetens kan ta sig uttryck i konkret handling (Brytting 2001, Trollestad 2003). Moralisk kompetens innefattar på så sätt tre dimensioner: förmågan att förnimma en moralisk situation (perception), förmågan att logiskt och rationellt reflektera över en moralisk situation (reflektion) och färdigheten och modet att handla i en sådan situation (aktion). Konsumenter har börjat ställa krav på statsmakterna att skapa tydligare riktlinjer för att stödja tjänstemäns professionellt-etiska beteende. Ett aktuellt exempel är det liggande förslaget till lagstiftning för att göra banker ansvariga för sina medarbetares ekonomiska rådgivning till kunder.

Relationerna byggs upp över tid och är beroende av dels närheten, dels kontaktfrekvensen. Att ersätta personliga kontakter med teknikförmedlade kontakter, t ex internet, kan försvaga relationen mellan tjänstemän och kunder.

Utvecklingsmöjligheter: Mot ett hållbart arbetsliv

När det gäller en diskussion av utvecklingsmöjligheter för näringslivet i Sverige mot 2005 finns det en rad olika valmöjligheter när det gäller både arbetets organisation och organisationerna överhuvudtaget. Om vi vill analysera utvecklingsmöjligheterna inför 2005 är dock nyckelfrågan: vad kommer att prägla arbets- och organisationsformer som är långsiktigt *hållbara*?

Långsiktighet och konvergens

Forskningen har visat att två huvudvillkor för hållbarhet måste tillgodoses. För det första, hållbarhet gynnas av långa tidshorisonter för beslutsfattandet inom

organisationer, och, för det andra, den gynnas av dels en ömsesidig respekt, dels ett balanserande av fördelarna, mellan de centrala intressegrupper som är knutna till organisationen: management, medarbetare och konsumenter. Arbetsorganisation innefattar på ett eller annat sätt en samordning av aktiviteter inom en organisation för att tillgodose, i högre eller lägre grad, kraven och behoven hos dessa intressegrupper. Men näringslivet har tydliga val när det gäller att balansera företagsstyrning, medarbetarnas intressen och konsumenternas krav. I en period präglad av innovation och förändring inom både företag och omvärld, påverkar naturligtvis olika innovationer dessa intressegrupper på olika sätt. I vissa fall fördelaktigt, i andra fall till deras nackdel.

Detta dilemma är väl illustrerat i diskussionen kring grupparbete tidigare i kapitlet. Vilka slutsatser kan vi dra från den svenska erfarenheten av grupparbete? Gynnar grupparbete arbetsgivarna eller medarbetarna? Eller finns det möjligheter då båda kan dra fördel samtidigt – ett vinna-vinna utfall; eller konvergens i fördelarna? Det är utan tvivel svårt att dra några allmänna slutsatser när det gäller fördelarna med grupparbete, inte minst på grund av att det finns många olika modeller som inte är direkt jämförbara (Kock 2002). Men det verkar rimligt att påstå att den tydligaste arbetsorganisatoriska trenden innebär kortsiktiga ekonomiska fördelar för företagen, men samtidigt en sämre arbetsmiljö för medarbetarna. Dessutom krymper tonvikten på kortsiktiga vinster möjligheterna i tid och rum för reflektion, lärande och utveckling; aktiviteter som är fundamentala i en hållbar organisation som lägger stor vikt vid långsiktighet. Långsiktig hållbarhet offras därmed till förmån för kortsiktiga prioriteringar.

High road, Low road och No road alternativen

Ett sätt att skilja mellan olika utvecklingsmöjligheter är begreppen "high road" företag, "low road" företag och "no road" företag (Hague m fl 2003). "High road" lösningar lägger tonvikten på de strategier för ökad konkurrenskraft, som innefattar skapandet av organisatoriska möjligheter i tid och rum för medarbetare att utveckla sig och bidra kreativt till att uppnå en dynamisk balansgång mellan produkt- och processinnovation. Det är ytterst viktigt för "high road" företag att erkänna och dra nytta av medarbetarnas kompetenser, lärandeförmåga och kreativitet. Processer för att utforska och generera *nya kunskaper* anses som nödvändiga. Företaget strävar efter konkurrensfördelar genom sin innovationsförmåga, snarare än genom kostnadsöverlägsenhet.

Å andra sidan kan ett företag välja "low road" lösningar. Dessa lösningar fokuserar på att uppnå konkurrensfördelar genom kostnadsöverlägsenhet, flexibilitet (inom fasta ramar), kvalitet och högre arbetstakt. Här strävar man efter produktionsrutiner som lyfter fram och underlättar exploateringen av *redan existerande kunskaper* snarare än genererar nya kunskaper. Doktrinen "lean production" är naturligtvis ett tydligt exempel på en "low road" lösning. Slut-

ligen har företaget en möjlighet att göra ingenting för att anpassa sig till förändringarna i omvärlden. Företaget kan därmed fortsätta att använda sina ”goda och väl beprövade” lösningar. Men det är knappast troligt att ett sådant ”no road” företag kan behålla sin konkurrenskraft och överleva långsiktigt.

Det finns, som vi har belyst i det här kapitlet, en del bevis för att de svenska företagen under de senaste åren valt ”low road” strategier grundade på korta tids-horisonter för beslutsfattandet. Vi kan också peka på liknande bevis som belyser omfattningen av ”low road” tänkande inom den offentliga sektorn (Palm 2000). Vi har redan påpekat att det institutionella aktieägandet ökat under senare decennier, inte minst på grund av att medarbetarna haft en ökad förmåga att skjuta upp konsumtionen och spara. Men samtidigt resulterar den här utvecklingen i krav på högre avkastning och kortare avkastningstid. Resultatet verkar vara ganska tydligt: ett ökat tryck på arbetsplatserna för högre prestation och högre arbetsintensitet, samt de krav på mindre personal som uttrycker sig i nedbättningsdoktriner (Brödner & Forslin 2002). Med andra ord har trenden inom vissa organisationer mot ett kortsiktigt och ohållbart ”low road” arbetsliv blivit oroväckande.

Paradoxalt nog har ökningen av medarbetarnas kapitalägande, genom pensionssparande och andra kollektiva placeringsformer, sammanfallit med en ökning i arbetsintensitet och stress. Medarbetarens intresse som kapitalägare kolliderar med hans/hennes intresse som anställd. Denna paradox tyder på att diskussionerna kring hållbara arbetsformer och hållbara organisationer i framtiden bör inkludera inte bara ett balanserande av fördelarna mellan intressegrupperna inom arbetslivet, utan också en debatt kring de faktorer som kan främja en långsiktig syn på beslutsfattandet i organisationer.

Kriterier på ”det goda arbetet” framöver

Om vi ska uppnå hållbara arbetsformer som omfattar de anställda finns det knappast någon bättre utgångspunkt än Antonovskys (1991) forskning med fokus på hälsans ursprung. Han ställde frågan varför vissa människor nästan alltid är friska på arbetet. Hans forskning pekade på att dessa människor upplevde en känsla av sammanhang i sitt arbete som relateras till tre centrala faktorer: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.

Begriplighet avser i vilken utsträckning man upplever yttre och inre stimuli som förnuftsmässigt begripliga. Uppfattar man den information som når en som ordnad, sammanhängande, strukturerad och tydlig; eller uppfattar man den som oordnad, icke-sammanhängande, tvetydig, omöjlig att tolka och oväntad, i värsta fall rent brus?

Hanterbarhet avser att man upplever att man har tillgång till resurser, med vars hjälp man kan möta de krav som aktualiseras i ens arbetssituation. I detta

läge känner man varken sig som ett offer för omständigheter eller att man behandlas orättvist.

Meningsfullhet gör att man upplever att ens situation har en känslomässig innebörd. Man upplever att åtminstone en del av de krav som ställs inom ens arbete är värda engagemang, hängivenhet och att investera energi i (Trollestad 2002, 2003).

Dessa tre kriterier bildar en utgångspunkt för att specificera en rad detaljkriterier. En viktig del i detta vidarearbete är att fastställa en gemensam värdegrund i organisationen. Maslach och Leiter (1997) fann att värderingskonflikter mellan personalen och ledningen var en viktig källa till stress och även utbrändhet. Denna värdegrund ska ge tydliga riktlinjer för hur man ska förhålla sig gentemot samtliga intressenter: ägare, kunder och personal (anställda). Det håller på att bli vanligt att explicit formulera dessa värderingar i ett värdedokument som sprids till samtliga i organisationen och uppdateras av den högste chefen med viss periodicitet, exempelvis vart fjärde år.

Dessa värdedokument kompletteras med styrsystem som också explicit omfattar samtliga intressenter och nyckelprocesser. Denna grundtanke har hämtats från Balanced ScoreCard tänkande, men svenska företag skapar egna lösningar utifrån det positiva i grundidén. En affärsbank har lyckats behålla sin ledande ställning under de senaste 25 åren genom en kombination av dessa två idéer: ett dokument över värdegrunden; och ett styrsystem som omfattar samtliga intressenter (Docherty 2002).

Referenser

- Abrahamsson K (2003) "Var det goda arbetet en parentes? Eftertankar om arbetsglädje, alienation och ohälsa" i Abrahamsson m fl *Friskfaktorer i arbetslivet*. Prevent. Stockholm.
- Allvin M (1997) *Det individualiserade arbetet*. Psykologiska institutionen. Stockholms universitet.
- Anell B & Wilson T (2000) "The Flexible Firm and the Flexible Co-Worker" *Journal of Workplace Learning* 12(4): 165-170.
- Antonovsky A (1991) *Hälsans mysterium*. Natur och Kultur, Stockholm.
- Aronsson G & Göransson S (1997) "Mellan tids- och resultatkontrakt" *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 3(2): 85-95.
- Arvedson L (1998) *Downsizing: När företag bantar*. Trygghetsrådet, Stockholm.
- Atkinson J (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMP, University of Sussex, Brighton.
- Beckerus Å & Edström A (1988) *Doktrinskiftet: nya ideal i svenskt ledarskap*. Svenska Dagbladet, Stockholm.
- Berggren C (1992) *The Volvo Experience: Alternatives to Lean Production*. MacMillan, Basingstoke.

- Bild M (1998) *Valuation of Takeovers*. EFI, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Björkman T (1997) ”Management’ – en modeindustri” i Sandberg Å (red) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning (tredje upplagan)*. SNS, Stockholm.
- Braunerhjelm P (red) (2001) *Huvudkontoren flyttar ut*. SNS, Stockholm.
- Brulin G & Nilsson T (1999) ”The Swedish Model of Lean Production: the Volvo and SAAB Cases” i Durand JP, Stewart P & Castillo JJ (red) *Teamwork in the Automobile Industry - Radical Change or Passing Fashion?* Routledge, Basingstoke.
- Brytting T (2001) *Att vara som Gud. Moralisk kompetens i arbetslivet*. Liber, Malmö.
- Brödner P & Forslin J (2002) ”O tempora, O mores! Work intensity – why an issue again” i Docherty P, Forslin J & Shani AB (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. Routledge, London.
- Burchell B & Fagan C (2002) *Gender and the Intensification of Work: Evidence from the 2000 European Working Conditions Survey*. Paper to the Work Intensification Conference, Paris, 20-21 November, 2002.
- Bäckström H (1999) *Den krattade manegen: svensk arbetsorganisatorisk utveckling under tre decennier*. Doktorsavhandling nr 79, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Cascio W (2003) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill, Boston, Mass.
- Delbridge R, Turnbull P & Wilkinson B (1992) ”Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification under JIT/TQM Regimes” *New Technology, Work and Employment*. 7: 97-106.
- Docherty P (2002) ”Values and Stakeholder Relations” i Docherty P, Forslin J & Shani AB (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. Routledge, London.
- Docherty P, Forslin J, Shani AB & Kira M (2002) ”Emerging Work Systems” i Docherty P, Forslin J & Shani AB (red) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practice*. Routledge, London.
- Du Gay P & Salaman G (1992) ”The Cult[ure] of the Customer” *Journal of Management Studies*, 29: 615-633.
- EPOC (1999) *Useful but Unused: Group Work in Europe*. European Foundation, Dublin.
- Garsten C & Jacobsson K (red) (2003) *Learning to be Employable: New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Palgrave, Basingstoke.
- Green F (2002) *Work Intensification, Discretion and the Decline of Well-Being at Work*. Paper to the Work Intensification Conference, Paris, 20-21 November, 2002.
- Grönroos C (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley, Chichester.

- Hagström T & Hanson M (2003) "Kompetens för flexibelt arbete" i Wilhelmsson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser: Balansakter och utvecklingsdynamik*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Hague J, Hertog JF den, Huzzard T & Totterdill P (2003) *The Convergence of QWL and Competitiveness in Europe*. Report for EU Commission (Innoflex Project).
- Hart H (1993) "Workgroups in Sweden: An Overview" *European Participation Monitor* 5(1) 12-17.
- Huzzard T (2000) *Labouring to Learn – Union Renewal in Swedish Manufacturing*. Boréa, Umeå.
- Huzzard T (2003a) "Constructing the Competent Individual: Trade Union Roles, Responses and Rhetoric" i Garsten C & Jacobsson K (red) *Learning to be Employable: New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Palgrave, Basingstoke.
- Huzzard T (2003b) "The Convergence of QWL and Competitiveness: A Swedish Literature Review" *Arbetsliv i omvandling*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Jansson R (1998) *Vi vill, vi kan göra mer*. Metallarbetareförbundet, Stockholm.
- Karlsson C (2003) *Finns svensk bilindustri?* Bil Sweden, Stockholm.
- Karlsson JC (1997) "Flexibilitet i praktiken" i Sandberg Å (red) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning (tredje upplagan)*. SNS, Stockholm.
- Kock H (2002) *Lärande i teamorganiserad produktion: en studie av tre industriföretag*. Linköping Studies in Education and Psychology nr 85, Linköpings universitet.
- Kotler P, Armstrong G, Saunders J & Wong V (2001) *Principles of Marketing*. FT Prentice Hall, Harlow.
- le Grand C (1997) "Lön för mödan? Arbetsmotivation och nya löneformer" i Sandberg Å (red) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning (tredje upplagan)*. SNS, Stockholm.
- Lindgren M & Wåhlin N (2001) "Identity construction among boundary crossing individuals" *Scandinavian Journal of Management* 17: 357-377.
- Lundgren K (1999) "Kortare lärotider och ett nytt lärosystem" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 5, 4, 287-302.
- Mahon R (1994) "Wage-Earners and/or Co-Workers? Contested Identities" *Economic and Industrial Democracy* 15: 355-383.
- Maslach C & Leiter MP (1997) *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and what to do about it*. Jossey-Bass, San Francisco.
- NUTEK (1996) *Towards Flexible Organisations*. Swedish National Board for Industrial and Technical Development, Stockholm.
- Palm I (2000) "Downsizing och den statliga sektorn" i Lennerlöf L (red) *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*. RALF, Stockholm.

- Pfeffer J (2000) "Flexibilitet på arbetsmarknaden: Vet företagen verkligen bäst?" i Lennerlöf L (red) *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*. RALF, Stockholm.
- Reich R (2001) *The Future of Success*. Alfred E. Knopf, New York.
- Sandberg Å (1995) "The Uddevalla Experience in Perspective" i Sandberg Å (red) *Enriching Production*. Avebury, Aldershot.
- Sandberg Å (red) (1997) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning (tredje upplagan)*. SNS, Stockholm.
- Smith C & Thompson P (1998) "Re-evaluating the Labour Process Debate" *Economic and Industrial Democracy* 19(4): 551-577.
- Trollestad C (2002) *Existentiellt välbefinnande och moralisk trovärdighet. En studie bland högre chefer i svenskt näringsliv*. Forskningsrapport, Alecta Hälsa och Välfärd, Stockholm.
- Trollestad C (2003) "Den Hälsosamma Organisationen: Om att utveckla såväl mänsklig som ekonomisk tillväxt" i Abrahamsson K m fl *Friskfaktorer i arbetslivet*. Prevent, Stockholm.
- Wallace T (2003) "Something is Rotten in the State of Sweden: Assembly Lines, Pay Systems and the End of Good Work" Paper Presented at the 21st International Labour Process Conference, University of the West of England, Bristol, 14-16 April.
- Wikman A (2001) *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. Arbetsliv i omvandling 2001:8*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Wikman A, Andersson A & Bastin M (1998) *Nya relationer i arbetslivet*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Womack JP, Jones DT & Roos D (1990) *The Machine that Changed the World*. Harper Perennial, New York.

