

*Göran Brulin och Eskil Ekstedt*

## Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet – dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt

Varken som medarbetare eller som medlemmar i de fackliga organisationerna får de anställda höra att ett aktivt arbetsorganisatoriskt arbete faktiskt kan leda till att förhållandena blir bättre, tror Göran Brulin och Eskil Ekstedt.

Den kraftiga strukturella omvandlingen av ekonomin under de senaste decennierna sammanfaller med att arbetsmarknadens centrala aktörer deltar allt mindre i aktiviteter som bidrar till att bygga upp legitimitet för utvecklingen av arbetslivet. Tron på att arbetsförhållandena kan förbättras har på många håll ersatts med en uppgivenhet. Trots att många arbetsorganisationer utvecklas och att verksamhetsområden där medarbetarna faktiskt kan påverka sin situation blir vanligare, utmålas arbetslivet som ohållbart. ”Arbetslivet är i många avseenden omänskligt”, som statsministern uttryckte det vid ett av alla seminarier om frågan (Norra Latin 2003-04-23).

I det ovanstående antyds tre trender som kommer att diskuteras i det följande. För det första sammanfaller den avtagande legitimiteten för arbetslivet och dess organisation med att arbetsmarknadens centrala aktörer (t ex parterna) trendmässigt minskat verksamhet som har till syfte att legitimera arbetslivets organisatoriska förändringsarbete. För det andra har den strukturella omvandlingen av ekonomin resulterat i att allt flera arbetar i verksamheter i vilka det finns potentiellt större utrymme för individen att påverka sin arbetssituation. Detta utesluter naturligtvis inte att det finns många individer (och arbetsplatser) för vilka situationen blivit sämre bl a genom ökat tempo vid drastiska kostnads- och bemaningsbesparingar. För det tredje arbetar, paradoxalt nog, allt fler med att omvandla arbets- och näringslivets organisering. Antalet företag och personer som arbetar med organisatorisk och teknisk utveckling och effektivisering av andra företag och organisationer har ökat trendmässigt.

Vi menar att vägen mot ett hållbart arbetsliv förutsätter att den första trenden måste brytas; arbetsmarknadens parter måste åter tillsammans verka för en ut-

**Göran Brulin** är professor i arbetsorganisation med inriktning mot företagsekonomi, sociologi och arbetsvetenskap. Han forskar om arbets- och näringslivets lokala och regionala utvecklingsprocesser samt arbetsorganisation. **Eskil Ekstedt** är professor och forskar om arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. Hans discipliner är företagsekonomi och ekonomisk historia. Han forskar om kunskapsbildning och organisationsformer vid olika slags ekonomiska utvecklingsprocesser.

E-post: [Goran.Brulin@Arbetslivsinstitutet.se](mailto:Goran.Brulin@Arbetslivsinstitutet.se)

veckling som ger arbetslivets förändringsarbete en högre legitimitet. Detta skall naturligtvis inte ske till vilket pris som helst, utan vi pläderar för ett ”arbetsorganisatoriskt kontrakt” i vilket en strävan efter en god arbetsmiljö i vid mening kombineras med en strävan efter långsiktig produktivitet utveckling av ekonomin. När medarbetarna därigenom får en större möjlighet att påverka utvecklingsprocesserna vidgas deras innehåll; utvecklingsarbete som endast syftar till kortsiktig effektivitet (främst kostnadsminskningar) måste kompletteras med verksamhetsutveckling (värdeskapande) och en långsiktig effektivitet. Sådana processer förutsätter emellertid ett innovativt klimat, dvs en arbetsmiljö som bl a kännetecknas av stor tillit mellan aktörerna och tid för reflexion. Parterna måste också ta i beaktande att utvecklingen av arbets- och näringslivets organisering (den andra trenden) förändrar medarbetarnas arbetsuppgifter och roller. I de nya organisationerna med ett stort inslag av temporära lösningar och informella kontrakt blir medarbetarna sårbara och måste få ett större och annorlunda stöd (Ekstedt 2002). En god arbetsmiljö får om möjligt en än mer central roll för ekonomisk utveckling i den moderna ekonomin än i den traditionella. Vi återkommer till tankarna om det nya ”tysta” arbetsorganisatoriska kontraktet avslutningsvis.

Arbetsgivare och fackliga organisationer har i stort sett upphört med aktiviteter som medvetet främjar arbetslivets legitimitet. Detta trots att den minskade legitimiteten torde medföra omfattande kostnader i form av lägre motivation, bristande framtidstro och minskad kreativitet för människor i såväl offentlig som privat sektor. Intresset för att engagera sig i organisatorisk utveckling har ersatts med övergripande diskussioner om de institutionella spelreglerna. Resultatet blir att många unga får svårt att tänka sig en framtid i t ex sjukvård eller industri med dagens förhärskande föreställningar om hur arbetet i dessa sektorer fungerar. Den typ av exempel som SAF en gång skapade med ”Annorlunda fabriker” innebar att svensk arbetsorganisation blev världsberömd (Agurén & Edgren 1979). Med stöd av facket förmedlades gemensamt en känsla av att svensk arbetsmiljö och arbetsorganisation gick att utveckla i positiv riktning. Inom ramen för exempelvis Arbetslivsfonderna bedrevs utvecklingsarbete i arbetslivet. Även om de konkreta effekterna emellanåt kunde ifrågasättas innebar upplysningsarbetet kring fonderna ett tydligt legitimitetsskapande för arbetslivet; arbetslivet kan förbättras och håller på att förbättras (Brulin & Nilsson 1995)

Arbetslivets legitimitet har också urholkats av den eländesbild som spridits av forskare och media. En stor del av rapporteringen från arbetslivet – i forskning, i populärvetenskap, i tidningsartiklar – ger en bild av ett exploaterande arbetsliv som skördar offer. Utgångspunkten i exempelvis Harald Gatus (2003) populärvetenskapliga skrift *Hållbara arbetsplatser* (som bygger på Docherty m fl 2002) är att ”priset för personalminskningar, underbemannade arbetsplatser och ett högre tempo framdrivet av globalisering och teknisk utveckling är exploderande sjukfrånvaro och utslagning”. Den här typen av samband är emellertid mycket

svåra att styrka. Visserligen säger t ex den sk AHA-utredningen att andelen arbeten som innebar hög anspänning ökade under 1990-talet, men att gå därifrån till ovanstående typ av påståenden är mycket vanskligt (SOU 2002:62, s 8). Dels finns en stor del av arbetsplatserna i sektorer som inte är utsatta för internationell konkurrens, dels kan man fråga sig varför urgamla fenomen som globalisering och teknisk utveckling skulle ge dessa effekter under just denna period? Sådana påståenden måste utvecklas och sättas in i ett makroekonomiskt sammanhang för att bli meningsfulla.

Det tycks emellertid finnas tecken på att mäns och kvinnors arbets- och livssituation utvecklas olika. Männen arbetsmiljö förbättras samtidigt som de lever längre. Även om kvinnor fortfarande lever betydligt längre än män finns data som tyder på att deras situation, framför allt inom vård och omsorg, i många fall blivit sämre (relationerna mellan arbetsförhållanden och hälsa utreds närmare av Wikman och Marklund i ett annat kapitel i denna skrift).

Det är också vanligt att den strukturella och trendmässiga omvandlingen av ekonomi och arbetsmarknad underskattas. Detta gäller bl a när man söker förklara de höga sjukskrivningstalen. Vogel och Theorell menar att arbetskraften efter den senaste lågkonjunkturen åter har fyllts på med sjuka och sköra individer som slås ut pga den generellt försämrade arbetsmiljön (Dagens Nyheter 2003-04-23). Ohälsan skulle alltså vara konjunkturell. Men utvecklingen kan knappast bara förklaras med att de sjukliga återvänt i högkonjunkturen. Sysselsättningsgraden var ca 85 procent vid förra högkonjunkturen, 1989/90, och nådde endast 77,6 procent vid den senaste, 2001, samtidigt som ohälsotalen skenade. Detta tyder snarare på att det är strukturella problem det handlar om.

Betydelsen av det strukturella understryks ytterligare av att även omvandlingsprocessen i sig tycks skapa problem. Szücs, Hemström och Marklund (2003) menar att enbart oro för organisationsförändringar kan räcka för att förklara stora delar av sjukfrånvaron. Med den utgångspunkten kommer ohälsotalen vara fortsatt svåra att nedbringa. De kanske t o m kommer att öka, eftersom det inte finns några tecken på att takten i försörjningssystemets omvandlingsprocesser kommer att avta. Exempelvis har ett företag som Ericsson på bara några år i det närmaste halverat sin arbetsstyrka och organiserat om företaget i grunden. Den brist på flexibilitet som Ericsson har lidit av gäller sannolikt även andra storföretag. Förändringarna i offentlig sektor kommer heller inte att bli mindre, utan snarare större i en framtid med nya behandlingsmetoder, nya flyttmönster, generationsförskjutningar osv.

Utan omfattande legitimitet för arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete och arbetsmiljöarbete blir de olyckliga trenderna svåra att bryta. Varken som medarbetare eller som medlemmar i de fackliga organisationerna får de anställda veta att det arbetsorganisatoriska arbetet faktiskt kan leda till att förhållandena blir bättre. Att utvecklingen uppfattas som positiv på många enskilda arbetsplatser torgförs ej. I våra grannländer är bilden annorlunda. I Finland och Norge, som

genomgår en likartad omvandling av näringslivet som Sverige, intensifieras det centrala partssamarbetet för att modernisera arbetslivet. Danmark har alltid fungerat annorlunda i det här avseendet. Där har man exempelvis ingen karensdag, men man har ändå lyckats hålla sjukskrivningarna i schack genom legitimitetsskapande processer på enskilda arbetsplatser, branschvis och regionalt.

I Sverige tycks bristen på samsyn göra att arbetsmarknadens parter inte längre upplever det som sitt ansvar att ge legitimitet åt förhållandena och förändringsarbetet i arbetslivet. Om de skall bidra till att skapa ett hållbart arbetsliv måste de åter, från arbetsgivarnas centralorganisationer till LO/TCO/SACO, ta aktiv del i arbetslivets legitimitets- och tillitsskapande processer (Rothstein 2003). Grunden måste vara en uttalad tro på att utvecklingen trots allt går att påverka i rätt riktning. Ett hållbart arbetsliv kännetecknas av en stor delaktighet i såväl arbetet med att höja produktiviteten som i miljöarbetet. De som arbetar med utvecklingsarbete (t ex företagsledning och organisationskonsulter) måste bli medvetna om att långsiktig effektivitetsutveckling förutsätter ett innovativt klimat, som bl a kännetecknas av att medarbetarna känner att de har omgivningens förtroende. Men det är också viktigt att arbetsuppgifterna är utmanande och att ledningen stödjer initiativ och självständigt handlande. Därigenom förbättras engagemang och motivation. I den kreativa organisationen måste man vara beredd att ta risker och testa nya förslag. Det måste vara tillåtet att misslyckas (Ekvall 1988). Detta är också vad som karaktäriserar en miljö med hög legitimitet. Det kortsiktiga kamerala tänkandet som kom att dominera många arbetsplatser under 1990-talet torde följaktligen ha resulterat i det motsatta. Tilliten till andra grupper och individer inom och mellan organisationer begränsades. Men, som vi kommer att se i det följande, verkade samtidigt den strukturella omvandlingen för att de verksamheter som kännetecknas av mera kreativa organisationsformer kan expandera.

### **Ett arbetsliv i omvandling**

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

Arbets- och näringslivet genomgår utan tvekan djupgående och långsiktiga förändringar (se Lars Magnussons och Jan Ottossons bidrag i denna skrift). Detta gäller inte minst arbetsdelningen mellan olika slags organisationer. Minskningen av antalet anställda i traditionell industri har kompenseras av en snabb ökning av

personer som anställts i industrinära tjänsteföretag, dvs oberoende företag som på uppdragsbasis arbetar med projekt för eller tillsammans med den traditionella industrin. Även inom industriföretagen används projektlösningar allt oftare. Om man inkluderar de stödjande företagstjänsterna i industrin sysselsatte hela sektorn ca 1,2 miljoner personer både år 1985 och år 1997! Av dessa arbetade ca 25 procent med företagstjänster år 1985. Denna andel hade stigit till nästan 40 procent år 1997. Teknikföretag, övriga kunskapsföretag, finansföretag samt utbildnings- och vårdföretag står för denna snabba expansion. Det är också inom dessa, vanligtvis projektorganiserade områden, som huvuddelen av nyföretagandet står att finna. Den största delen av expansionen avser företag som just sysslar med teknisk och organisatorisk utveckling av organisationer, dvs företag som har osedvanligt goda förutsättningar att delta i arbetslivets legitimitetskapande processer (Ekstedt 2002, Ullström 2002).

En betydande del av den projektorganiserade verksamheten äger rum i olika slags ekonomiska system, såsom kluster, innovationssystem eller nätverk, som i sin tur består av olika slags företag samt delar av offentlig sektor såsom högskola och kommun. Systemen utgör dock i första hand den tänkbara arenan från vilket en ekonomisk aktivitet – t ex ett projekt – kan hämta sina resurser. Med vårt arbetsorganisatoriska perspektiv är det därför naturligt att i fortsättningen tala om projektorganisering och ej nätverk. Det senare är för vagt och ej så handlingsorienterat som projekt. Den avgörande distinktionen går i stället mellan att arbeta i permanenta eller temporära organisationer, t ex mellan linje- och projektorganisation. Den projektorganiserade verksamheten kännetecknas av att det finns ett angivet mål, en tids- (kostnads-) ram och att projektet vanligen utförs av ett specifikt komponerat team från en eller flera permanenta organisationer. Helt andra krav (och utbildning) ställs på projektledare än ledare i traditionella byråkratiska organisationer (Ekstedt m fl 1999)

Organisationsformer som kännetecknas av att medlemmarna är självständiga och ansvarstagande växer således i förhållande till rutiniserad verksamhet genom bl a ökad automatisering. Det måste också noteras att den projektorganiserade verksamheten domineras av tillsvidareanställning och inte får förväxlas med visstidsanställningar ("projektanställning") vars utveckling beskrivs nedan. Själva projektens fokusering mot tid kan naturligtvis vara stressframkallande, men detta vägs i många fall upp av arbetets stimulerande karaktär. Under 1990-talet kan vi också se en annan trend, nämligen en försämring av de formella arbetskontrakten. Antalet personer i icke-permanent arbete – visstidsanställning – har ökat markant inte minst inom offentlig sektor (Ekstedt 2002, Wikman 2002).

Parallellt med förändringarna mot temporära arbetsorganisationer och ökande andel visstidsanställningar har det globala genomslaget för "lean production" gjort att det löpande bandet återkommit också i svensk industri. Men det är inte det förmansstyrda arbetet – med grårockarna och tidsstudiemännen – som återkommer, utan nu förväntas operatörerna själva vara med och driva rationa-

liseringen av arbetet. Utvecklingsmöjligheterna för individen är med andra ord större i löpandeband-produktion av idag än den var i den traditionella formen. Samtidigt organiseras delar av tjänsteproduktionen, exempelvis vissa callcenter-företag, på ett löpandeband-liknande sätt.

### *Från linje- till projektorganisation*

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

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

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

I den här typen av verksamhet är det alltså troligt att generella kontrakt måste kompletteras med individuella förhandlingar anpassade till den unika situation som varje projekt utgör. Mycket tyder på att engagemanget, men även arbetsbelastningen, är hög i projektarbete. Det hårt uppdrivna tempot i vissa verksamheter bidrar till att individen mer eller mindre medvetet kan hamna i ohållbara arbetssituationer som resulterar i psykiska stressreaktioner (Zika-Viktorsson m fl

1998). Arbetstagarnas position och förmåga att förhandla får stor betydelse för deras arbetsvillkor. Bättre kunskap om de informella kontraktens innebörd och stöd vid förhandlingar från personer i liknande situationer genom t ex de fackliga organisationerna skulle kunna leda till för alla parter mer hållbara arbetsplatser (Ekstedt 2002). Den legitimitetsskapande verksamheten måste således utformas i samklang med de ”nya” organisationsformerna och följaktligen i dialog mellan aktörerna.

Märkligt nog minskar legitimiteten för arbetslivet under en period då antalet aktörer som arbetar med organisationsutveckling ökat i snabb takt. En stor del av industrins och den offentliga sektorns snabbt expanderande stödstruktur är IT och organisationskonsulter. Många av de företag som bildades under IT-revolutionen har omvandlats från hårdvarusäljare till organisationskonsulter som integrerar informations-, kommunikations- och organisationslösningar. I takt med att produktionen av komponenter till hårdvarorna blev standardiserade kom den att automatiseras och förläggas till låglöneländer som Korea och Taiwan. Gamla kända hårdvarutillverkare omdisponerade sin verksamhet genom att utvidga service- och konsultaktiviteter. Omställningen av verksamheten innebär bl a att projektorganisation används allt oftare för att förse kunderna med unika lösningar inom organisations och informationsområdet. För många IT-företag dominerar numera den mindre priskänsliga konsultverksamheten (Ekstedt m fl 1999). Det är möjligt att dessa företags framfart på den svenska arbetsmarknaden underblåst den oro för omvandling och organisationsförändringar som Szucz, Hemström och Marklund talar om. De har i så fall varit utomordentligt dåliga på att legitimeras sin verksamhet hos de svenska arbetstagarna. Dessa företag som själva är projektorganiserade tycks således inte lära som de själva lever.

Att organisationskonsulterna varit dåliga på att skapa legitimitet för sin verksamhet kan bero på att många av dem är illa bevandrade i det svenska arbetslivets grammatik. Det finns internationella studier som visar att den amerikanska management- och arbetsmarknadskulturen, vars värderingar ofta finns i dessa företag, haft ett olyckligt inflytande i en del länder (Djelic 1998). I Tyskland och Frankrike har de amerikanska tankemönstren införts mer eller mindre med tvång. En storföretagarretorik har blivit dominerande, medan exempelvis Italien lyckats värja sig från det amerikanska inflytandet och i stället utvecklat en ekonomi som finner sina ideal i småföretagandets och de industriella distriktens föreställningsvärld. Det är mycket som talar för att det amerikanska managementtänkandet också rotat sig bland konsultföretagen i Sverige, eftersom de anpassat sig till sina viktigaste kunder, nämligen de internationella storföretagen. Att de sedan applicerat samma tänkande, styrt av uttryck som t ex ”re-engineering” eller ”downsizing”, på kunder inom t ex landstingen är om möjligt än mer olyckligt.

### *Nya principer i löpande bandproduktionen*

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

De nya principerna för att organisera arbetet innebär att företag och organisationer ersätter tydliga och förutsägbara modeller för att organisera arbetet – som taylorism och rationell byråkrati – med en ständigt pågående konstruktion av nya arbetsorganisatoriska lösningar. Det är inte ”det goda arbetet” som införs utan ökade krav på alla medarbetare att vara med och utforma de nya arbetsuppgifterna. Skiftet i arbetsorganisatoriska principer innebär en övergång från detaljstyrning av de anställda till kundstyrning: Istället för att dela upp arbetsuppgifter i olika funktioner integreras arbetsuppgifter i arbetslag, team och projektgrupper. Till och med i bilindustrin kan således en ”projektifiering” iakttagas (Midler 1995). Taylorismens isolering av den enskilda arbetaren vid en maskin ersätts med krav på alla medarbetare att delta i ständiga förbättringar – istället för att specialisera sig på en arbetsuppgift skall man klara att röra sig flexibelt mellan olika arbetsuppgifter. Istället för tidsstudiemän som detaljstyr arbetet förväntas de anställda i grupp själva arbeta med systematiska arbetsstudier för att få upp takten i arbetet.

En av de mest högljudda arbetsorganisatoriska diskussionerna de senaste decennierna har handlat om helbilsproduktion eller inte. Skall en enskild montör sätta ihop hela bilen eller måste alla anpassa sig till och anamma sk ”lean production” (Womack 1990). ”Lean production” har kritiserats (Berggren 1992) för att innebära en återgång till löpande bandet och gammal taylorism, dvs utarmat industriarbete, med belastningsskador och motivationsproblem. Tankarna kom i direkt konflikt med Metalls koncept ”det goda arbetet”. ”Lean production” stred mot kraven på större sammanhang för montören i produktionen. Idealet var helproduktsmontering, i bilproduktionen montering av en hel bil som i Volvos Uddevalla-fabrik eller åtminstone en stor del av en bil som i Kalmar-fabriken. Idag kan emellertid en annorlunda syntes mellan ”det goda arbetet” och ”lean production” skönjas (Metallarbetarna och Lean production 2003).



En del av montörernas – eller snarare arbetslagens – arbete handlar med andra ord om att analysera och utveckla de standardiserade arbetssätt man är tvingad att använda inom ramen för lean production. Att operatörerna själva är med och analyserar sitt eget arbete är något som är helt emot Taylors principer som bl a innebar att operatörerna skulle arbeta och tjänstemännen tänka. I det här avseendet är lean production med andra ord inte att jämställa med en enkel ny-taylorism. Svenska Metalls fackklubbar har, om än ibland motvilligt, accepterat lean production. Men de har också hårt drivit kraven på att arbetslagen vid linorna ska tillföras arbetsuppgifter från produktionstekniker och -beredning både för att det innebär mer berikande arbete och för att det är produktivitetshöjande.

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

I t ex Scania arbetar man numera utifrån ett standardiserat arbetssätt med monteringen i ett linjeupplägg. Tanken är att man alltid skall använda den idag bäst kända metoden för att utföra ett arbetsmoment. Samtidigt finns det fyra rangordnade prioriteringar. Den första gäller säkerhet och miljö. Arbetsorganisationen skall vara säker och inte ge upphov till negativa arbetsmiljömässiga konsekvenser. Den andra prioriteringen är kvalitet och den tredje leveranssäkerhet. Först som nummer fyra kommer ekonomi för att göra de tre tidigare prioriteringarna verkligt trovärdiga. Att ekonomi kommer som prioritering fyra innebär exempelvis att det finns ett bemanningsavtal som bygger på en kontinuerlig genomlysning av de bemanningsbehov som krävs för att upprätthålla de tre tidigare prioriteringarna. Dock har klubbarna fått ge ordentligt utrymme för korttidsanställningar för att få inflytande över bemanningen (Bäcklund m fl 2003).

Strukturuomvandlingen eliminerar naturligtvis inte de gamla arbetsmiljöproblemen. Att relationerna mellan olika näringsgrenar och organisationsformer förskjuts, innebär ju inte att det traditionella arbetet försvinner. Bullerproblemen är exempelvis växande, belastningsskador vid terminalarbete liksom traditionellt monteringsarbete är fortsatt stora: samexponeringar av kemiska och fysikaliska faktorer med okända effekter ökar, byggnadsrelaterad ohälsa (sjuka hus) sprider sig, problemen med elektromagnetiska fält ökar osv. Det har visat sig att höga ohälsotal har en tydlig regional dimension. Delar av landet har betydligt högre ohälsotal än andra. Inte heller har de traditionella svenska storföretagen så mycket att yvas över. Kvinnor med monteringsarbete i dessa företag har många gånger blivit förtidspensionerade pga belastningsskador; skador man fått i monotona, hårt styrda industrijobb. Men övergången till linjeproduktion innebär inte

alltid högre sjukfrånvaro eller större personalomsättning. På vissa avdelningar i Scania har utvecklingen snarare varit den motsatta. Detta gäller t ex bearbetningsverkstäderna. En mätning av stressnivån i transmissionsverkstaden visar att över 90 procent inte anser sig uppleva någon stress i arbetet. Den här typen av indikatorer är dock mycket grova. Men mycket talar för att personer som arbetar inom andra sektorer, t ex lärare och sjukvårdspersonal, uppfattar sitt arbete som särskilt psykiskt påfrestande (för utförligare resonemang se Wikmans och Marklunds bidrag i denna skrift).

Trots att det blir svårare att entydigt säga vilket kön som hör samman med vilka jobb uppvisar sjukskrivningarna ett visst könsmonster. Det är kvinnorna som har stått för den kraftigaste ökningen när det gäller sjukskrivningar. Det är på de kvinnodominerade arbetsplatserna inom vården, skolan och omsorgen som de största problemen med sjukfrånvaron finns. De ökade effektivitetskraven i den offentliga sektorn har inte utan visst berättigande lyfts fram som ett hot mot arbetstagarnas arbetsvillkor och hälsa. Samtidigt måste påpekas att det inom ramen för den ständiga förändringen av arbetsorganisationerna skapas nya möjligheter till egenkontroll; arsenalen av användarvänliga verktyg och metoder ökar. Det innebär att den anställde själv, i ökad utsträckning, kan kontrollera, åtgärda och utveckla sitt arbetes innehåll främst i samband med att projektorganiserad organisation införs, men också i delar av den traditionella flödesproduktionen. Detta hindrar dock inte att arbetstakten kan drivas upp.

### **Exempel på legitimitetsskapande samarbete**

I det nya arbetslivet är arbetsorganisationerna allt mindre färdiga och mer temporära. De är i allt större utsträckning konstruerade i interaktion mellan medarbetare och inte minst kunder. Det ena projektet är inte det andra likt. Nedbrytningen av taylorismens och byråkratins hierarkier och strukturer ökar utvecklingsmöjligheterna för många. Mångfald och heterogenitet upplevs mer och mer som en tillgång. I traditionella organisationer liksom traditionell organisationsforskning är kön oftast osynligt. Man utgår från en manlig, abstrakt värld där endast maskulinum är närvarande och utgör norm. Men fabriksystemets ”starke vite man” utgör inte längre den självklara normen, det är inte bara för honom de flexibla arbetsorganisationerna utformas. För att kunna ta tillvara den mest kompetenta arbetskraften och kunna agera på olika marknader gäller det att skapa arbetsorganisationer som ser olikhet som en tillgång.

De regioner och arbetsplatser som förmår att hantera skillnader i kön, hudfärg, språk, religion och världsåskådning, politiska ideologier, sexuell läggning och personliga egenskaper verkar få ett försteg framför regioner som i en alltmer mångfacetterad värld ängsligt strävar mot homogenitet (Ekstedt m fl 1994). Näringslivet i framgångsrika regioner som San Francisco Bay Area eller industriella distrikten i Emilia Romagna eller Gnosjöregionen, anser sig inte ha råd att

exkludera medarbetare på grund av den ena eller andra avvikelser från normen. En stor del av de anställda i Silicon Valley är välutbildade med asiatiskt ursprung.

Det är denna typ av utmaningar som framtidens arbetsmarknad måste kunna hantera. I det följande ser vi lite närmare på hur man förberett sig på central nivå i Finland och Norge. Vi visar också hur det lokala utvecklingsarbetet kan drivas inom kommunala verksamheter.

### *Gemensamma tag i Finland och Norge*

Under det gångna seklet utmärktes arbets- och näringslivets utveckling i de nordiska länderna av stora likheter. Bland annat blev arbetsgivarna och arbetstagarna mycket välorganiserade och organisationsgraden är fortsatt hög i alla länderna. Men i andra avseenden ökar olikheterna. I Norge och Finland verkar arbetsmarknadens parter ta ett fortsatt stort ansvar för arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. I Danmark och Sverige verkar däremot de gemensamma aktiviteter som skapades inom ramen för utvecklingsavtal och dylikt spela allt mindre, om ens någon, roll. Skillnaden mellan Sverige och Danmark är emellertid att man i Danmark har en betydligt större tradition av och legitimitet för problemlösning på de enskilda arbetsplatserna och även på regional nivå (Burlin 2002b).

Finland moderniserades betydligt senare än Sverige och var länge extremt beroende av ett fåtal tunga basindustrier, inom stål (varv) och skog. Under de senaste två decennierna har man gjort mycket målmedvetna ansträngningar att skapa en mer diversifierad och avancerad näringslivsstruktur samtidigt som legitimitetsskapandet i arbetslivet har intensifierats. I Finland till skillnad från Sverige handlar det om gemensamma tag för att modernisera såväl arbets- som näringsliv (Berggren & Burlin 2002). En viktig samlande roll har sedan mitten på 1980-talet spelats av Finlands vetenskapliga och teknologiska råd. Här ingår, under ledning av statsministern, ministrarna för industri-, utbildnings- och finansdepartementen, företrädare för vetenskap, teknologi, företag och arbetsmarknadens parter. Målet för dessa nationellt samordnade men samtidigt pragmatiska ansträngningar är att kraftigt öka satsningarna på utvecklingsaktiviteter i näringslivet. Sammantaget har detta skapat legitimitet för en tredubbling av FoU-satsningarna på tjugo år, från en procent av BNP till tre. De kraftigt ökade satsningarna har tillsammans med sätten att genomföra dem på, bidragit till att Finland snabbare än något OECD-land omvandlats från en råvaruberoende till en högteknologisk ekonomi. Det finska systemet har skapat tryck på alla aktörer att ta ansvar för arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser.

I Finland menar man att det är traditionen av partsgemensamma utvecklingsansträngningar i arbetslivet som har legat till grund för den framgångsrika nationella kraftsamlingen kring innovationer (Alasoini 1998). I Finland har alltid

staten spelat en framträdande roll i arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. Samarbetet mellan arbetsmarknadens parter förtätades under 1970- och 1980-talen med många nya lagar och avtal. Det första inkomstpolitiska avtalet slöts 1968. På senare år har arbetsmarknadsdepartementet lanserat flera utvecklingsprogram, -projekt och -aktiviteter med fokusering såväl på det privata näringslivet som på den offentliga sektorn. Parterna arbetar tillsammans nationellt men också lokalt och regionalt. De lokala avtalen som har slutits har gjort att arbetsgivare och arbetstagare med förtroendevalda arbetar intensivt tillsammans på de enskilda arbetsplatserna. Det är detta lokala och regionala utvecklingsarbete som backas upp av den centrala samverkan i arbetslivsprogrammen.

Det senaste decenniet har trepartssamverkan främst handlat om tre arbetslivsprogram – Produktivhetsprogrammet, Programmet för utvecklande av arbetslivet och Orka arbeta programmet. Det gemensamma målet för programmen är att förbättra nationens välbefinnande, konkurrenskraft och sysselsättning genom att påskynda innovations- och produktivhetsutvecklingen. Uppkomsten av nya former av arbetsorganisationer och organisatoriskt lärande främjas inom ramen för programmen liksom av förbättringar i arbetslivskvaliteten. Man menar att trepartsmodellen i programmen gör att allas röster blir hörda i frågor om hur arbetslivet i Finland skall utvecklas. Central samverkan skapar en bred uppslutning kring den kontinuerliga moderniseringen av finländskt arbets- och näringsliv på de enskilda arbetsplatserna och regionalt.

Även i Norge gör Arbetsgivarförbundet (och Landsorganisationen inom ramen för "Avtale om bedriftsutvikling" stora ansträngningar för att skapa en bred och aktiv medverkan i arbets- och näringslivets utvecklingsprocesser. Ambitionen inom detta avtal är att förankra gemensamma utvecklingsaktiviteter på de flesta norska arbetsplatser. Utvecklingsarbetet organiseras så att majoriteten av medarbetarna är delaktiga på något sätt. Aktiviteterna förbereds och drivs i de avtalsbaserade organen på de enskilda arbetsplatserna i praktiskt samarbete mellan företagsledningen och förtroendevalda. En ökad drivkraft i utvecklingsarbetet skapas genom att aktiviteterna på enskilda arbetsplatser organiseras som ett lärande mellan olika arbetsplatser lokalt och regionalt (Brulin 2002b).

Ett trepartsavtal mellan staten och arbetsmarknadens parter slöts i Norge 2001 om ett inkluderande arbetsliv. Avtalet går bl a ut på att skapa sk aktiv sjuk-skrivning – sjukskrivna skall så långt det är möjligt vara på arbetsplatsen. Avtalet innebär att arbetsplatserna tillförs ett antal stödinsatser från myndigheterna och att det genomförs en certifiering av arbetsplatser som har visat prov på att kunna hantera sjukskrivningar så att de sjukskrivna kan, åtminstone på deltid, fortsätta vara i arbete. Utgångspunkten i "Intentionsavtalet om ett mer inkluderande arbetsliv" är att arbetsmarknadens parter gemensamt skall se till att arbetsplatsen skall fungera som huvudarena för arbetet med att förhindra onödig sjukfrånvaro och utstötning från arbetslivet. Arbetsmiljøverket tillhandahåller, inom ramen för

avtalet, en idébank som samlar inspirerande exempel på hur man kan arbeta med ett inkluderande arbetsliv! Även om man inte alltid kan lära av goda exempel innebär den norska exempelsamlingen att anställda och arbetsgivare tillsammans tvingas att, i intensifierad takt, utveckla nya effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsplatser. Det viktigaste är dock att avtalen i Norge och programmen i Finland bidrar till att bygga upp arbetslivets legitimitet. Aktörer på alla nivåer blir medvetna om att arbetslivet kan utvecklas i positiv riktning.

### *Nya arbetstidmodeller i Sverige*

Trots att det brister i samverkan på central nivå i Sverige är utvecklingen intressant inom vissa, ibland även oväntade lokala områden. Undan för undan tycks den offentliga sektorns ofta kvinnodominerade arbetsorganisationer bli mindre regel- och mer målstyrda och flexibla. Detta innebär ökade krav på delaktighet av de anställda när det gäller utveckling av arbetsorganisationen och inte minst arbetstiderna. Förväntningar ökar på de anställdas egna idéer och ställningstaganden om hur och när arbetet skall utföras. Beslut tas i ökad utsträckning av medarbetarna på egen hand och i dialog med arbetskamrater.

Det har visat sig att man med ganska små förändringar av arbetstidsmodellerna i t ex en kommuns sociala omsorgsarbete kan åstadkomma en hel del då det gäller arbetsförhållandena (Brulin 2003, s 34). Ökande möjligheter för individerna till val sätter igång en hel räkka av förbättringar. Möjligheten att styra sin egen arbetstid och därmed även sin fria tid framhålls som något positivt. Det blir lättare för föräldrar att arbeta heltid. Men även delaktighet i och utrymme för dialog om arbetet ökar med de flexibla modeller som införts i omsorgsarbetet.

Liknande modeller har också använts inom sjukvården. I Stockholms läns landsting har vissa avdelningar använt flexibla tider för arbetets början och slut. Basen är dock en gemensam ram där vissa kategorier av sjukvårdspersonal måste närvara. I andra fall har ännu öppnare metoder för flexibilitet använts. Personalen har fyllt i sina önskemål (i samarbete med varandra) för vilken tid de vill arbeta utifrån en modell där endast det minimala personalbehovet är angivet. Vid konflikter medlar avdelningssköterskan (von Otter & Viklund 1995).

Ökad flexibilitet i arbetslivet kan dock inte enbart bygga på varje enskild individs önskemål utan måste konstrueras i ett socialt samspel med omvärlden. Detta samspel bygger på djupt rotade normsystem som sätter ramarna för vad som ses som möjligt eller inte möjligt. Normsystemen kan exempelvis vara bärare av regionala och lokala könskontrakt. Kontrakt som gör att kvinnor i stor utsträckning väljer sina arbetstider i förhållande till den egna familjens behov och i strid med det traditionella heltidsarbetets utformning.

Att införa flexibla arbetssätt och arbetstidsmodeller är inte lätt för personal som har vant sig vid hård regelstyrning. I de traditionella arbetsorganisationerna vet personal vad det är som skall göras, hur det skall göras och när. I sådana

organisationer fordras inte särskilt mycket delaktighet i form av reflektion eller egna initiativ. Men genom att de nya tidsmodellerna kräver en öppen och reflekterande dialog redan kring tidsplaneringen, kan olika dilemman synliggöras och nya handlingsmönster växa fram. Genom att bilda särskilda mötesplatser, dvs forum för dialoger som t ex arbetskraftträffar, samrådsgrupper eller fokusgrupper, kan verksamhetens utvecklingsarbete hållas levande. Och kanske ännu viktigare, i dialogerna frigörs den energi som är nödvändig för att ge utvecklingsarbetet legitimitet och därmed genomslagskraft.

### **Ett hållbart arbetsliv förutsätter ett nytt arbetskontrakt**

Bristen på samsyn och centrala överenskommelser gör att de fackliga organisationerna inte ser sig som ansvariga för utvecklingsprocessen; de känner inte att de har till uppgift att förklara den för medlemmarna. Det finns inget budskap i linje med den en gång förhärskande Rehn-Meidnerska modellen som kombinerade solidaritetstänkande med ett omvandlingstryck för att höja produktiviteten och göra svensk industri konkurrenskraftig (Meidner 1984). Organisationerna väljer, eller tvingas att välja i brist på delaktighet i arbetslivets utvecklingsprocesser, att inta en ensidigt kritisk hållning till de existerande arbetsförhållandena. Om inte någon eller några aktörer, på generell nivå, aktivt bidrar till att systematisera och skapa legitimitet för alla de utvecklingsinsatser som faktiskt görs, kommer inte människor på de enskilda arbetsplatserna att välja att vara kvar för att åtgärda den belastning och de svårigheter de upplever. Alltför många väljer att ”kasta in handduken”.

Det tycks som om det svenska arbetslivet förlamas av en *utvecklingsparadox*. Runt om i landet finns mängder av projekt och aktiviteter som syftar till att förbättra arbetsmiljöer och utveckla arbetsresultaten. En mängd konsulter och andra stödpersoner är involverade. Forskare försöker skapa modeller för hur man kan utveckla arbetsorganisationer och förbättra arbetsmiljöer. Bara inom Arbetslivsinstitutets ram bedrivs interaktiv forskning i t ex Östersund, Söderhamn och Dalarna. Men det går samtidigt inte att bortse ifrån att det brister i systematik och generell legitimitet för alla dessa ansträngningar. Eftersom den centrala uppbackningen från arbetsmarknadens parter är svag upplevs ansträngningarna alltför ofta som ad hoc lösningar som endast gäller enskilda arbetsplatser.

Det kan vara flera orsaker till att det ges så lite legitimitet åt det utvecklingsarbete som faktiskt pågår. Företagsledares retorik och prioritet har under en längre tid kommit att handla om kortsiktiga framgångar på exempelvis börsen framför långsiktiga investeringar i arbetsorganisation och arbetsmiljö. Kostnaderna för en sådan ignorans har ibland blivit förskräckande. Om exempelvis ABBs ledning haft kunskaper motsvarande Arbetarskyddsverkets två-dagars grundkurs om asbest hade man knappast köpt Combustien och företaget hade fortfarande varit välmående. Men det är möjligt att en attitydförändring kan vara

på gång i näringslivet. En indikator på detta är att *Veckans affärer* har börjat att kora Sveriges 25 bästa arbetsplatser (nr 9 2003).

De fackliga organisationerna har inte heller varit angelägna att framhålla att arbetslivet i stora stycken faktiskt har utvecklats positivt. Åtminstone centralt har det saknats en samsyn med arbetsgivarna kring arbetslivsfrågorna, strängt taget ända sedan SAF, i kölvattnet av den nyliberala yran i början på 1990-talet, hoppade av de organ som sysslade med arbetslivets utveckling. Det är också möjligt att omvandlingen av näringslivets struktur, som accentuerades efter den kraftiga konjunkturedgången i början på 1990-talet, gjorde att många av arbetsmarknadens aktörer fick svårt att känna igen sig. "Den svenska Bilfabriken" försvann som förebild (och experimentlåda) och ersattes med projekt- och nätverksorganiserade företag i IT- och mediasektorerna. Omvandlingar som man förut bejakat och stött tog nya och oväntade banor som störde de etablerade föreställningarna och relationerna. De kraftiga nedskärningarna av offentlig verksamhet bidrog till att skapa osäkerhet för grupper som tidigare levt i relativ trygghet.

De stora möjligheterna till positiv utveckling, dels genom att strukturomvandlingen fött många organisationer som sysslar med självständiga och stimulerande arbetsuppgifter, dels genom att flera aktörer arbetar med utvecklingsarbete, ges således ingen institutionell uppbackning. Det finns naturligtvis inga enkla recept för hur arbetsorganisationer kan utvecklas och arbetsmiljöer förbättras. Inte ens goda exempel eller objektiva fakta säljer sig själva. Men systematiken i alla de olika ansträngningar som görs kan ökas betydligt. På svensk arbetsmarknad borde det, på ett liknande sätt som i våra grannländer, vara arbetsmarknadens parter som tar ett övergripande ansvar för att bygga upp legitimitet. De kan tillsammans få människor att tro på ett bättre arbetsliv.

Att värna om arbetstagarnas inflytande är naturligtvis en fortsatt viktig uppgift för de fackliga organisationerna. Men för att arbetet i längden skall bli hållbart krävs också ett effektivitetstänkande. Detta samband uttrycks av den internationella arbetarorganisationen (ILO) på följande sätt: "decent work can only exist in competitive, productive and economically viable organisations". Man tänker sig i första hand en ekonomisk produktivitet utveckling genom det sk "high road"-alternativet. Om produktiviteten bestäms av kvoten mellan "value added" och kostnader, innebär "low road" en produktivitetstillväxt genom kostnadsjakt, medan "high road"-alternativet förordar satsningar på kvotens täljare, på "value added", dvs ett värdeskapande. Naturligtvis är inte dessa två alternativ så renodlade i verkligheten, organisationsutveckling handlar om förändringar av både täljare och nämnare, men modellen illustrerar ändå att det ofta finns alternativa möjligheter för agerande.

Det måste finnas platser och arenor för diskussion om hur organisationen bör utformas. Det ska vara platser där "arbetskontraktets" olika parter kan diskutera på någorlunda lika villkor, och arenor där förutsättningarna för legitimitetsskapande processer är goda. Det är möjligt att dagens centrala och lokala

aktiviteter för att skapa kluster och innovationssystem kan tolkas som trevande försök att initiera sådana utvecklingsprocesser (t ex genom VINNOVA). Dessa försök torde dock inte få så stort genomslag om inte arbetsmarknadens parter också engageras i arbetet. Deras engagemang kan bidra till den legitimitet som behövs för att skapa en innovativ och hälsobefrämjande arbetsmiljö, som i sin tur är en förutsättning för verksamhetsutveckling och värdeskapande i den moderna ekonomin. I Norge har vissa av de företag som tecknat avtal om ”Inkluderande arbetsliv” sänkt sjukfrånvaron med 25 procent (LO-tidningen 2003 –06-13).

## Referenser

- Agurén S & Edgren J (1979) *Annorlunda fabriker. Mot en ny produktionsteknisk teori*. SAF, Stockholm.
- Alasoini T (1998) ”Workplace Development as Part of National Innovation Policy” i Alasoini T & Kyllönen M (red) *The Crest of the Wave*. National Workplace Development Programme, Helsingfors.
- Berggren C (1992) *Alternatives to Lean Production. Work Organization in the Swedish Auto Industry*. ILR Press, Ithaca N.Y.
- Berggren C & Brulin G (2002) *Klistriga kluster eller globala glidare! Den lokala dynamikens paradoxala betydelse i den globaliserade ekonomin*. Nutek, Stockholm.
- Brulin G (2002a) *Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld*. Atlas och Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Brulin G (2002b) ”Globaliseringsparadoxen, arbetslivets utvecklingsprocesser och den nordiska partsmodellen” i Jansson B, Nyström Ö & Trägårdh B (red) *Den globala utmaningen. Samverkansmönster och näringslivsutveckling i Västsverige*. Atlas, Stockholm.
- Brulin G (red) (2003) *Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Brulin G & Nilsson T (1995) *Arbetsutveckling och förbättrad produktivitet. En utvärdering av Arbetslivsfonden*. School of Business’ Research Reports, nr 2, Stockholms universitet.
- Brulin G & Nilsson T (1997) *Läran om arbetets ekonomi. Om utveckling av arbete och produktion*. Rabén och Prisma, Stockholm.
- Bäcklund T, Fagerstedt M & Wallin K (2003) Opublicerade intervjuer med Tommy Bäcklund, huvudskyddsombud på Scania i Södertälje, Max Fagerstedt, expert på arbetsorganisatorisk utveckling vid Metall centralt och Kjell Wallin, ordförande i Metallklubben på Scania 2003-02-05.
- Dagens Nyheter* 2003-04-23: Hög sjukfrånvaro priset för goda tider. Professorerna Joachim Vogel och Töres Theorells.
- Djelic M-L (1998) *Exporting the American Model – the postwar transformation of European business*. Oxford University Press.
- Docherty P, Forslin J & Shani A B (Rami) (2002) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspectives and practice*. Routledge, London and New York.



- Ekstedt E (2002) ”Ekonomins omvandling och arbetskontrakten” i Ds 2002:56 (Bilagedel) *Hållfast arbetsrätt – för ett föränderligt arbetsliv*. Norstedts, Näringsdepartementet, Stockholm.
- Ekstedt E, Henning R, Andersson R, Elvander N, Forsgren M, Malmberg A & Norgren L (1994) *Kulturell Friktion – Konfliktkälla och förnyelsekraft i en integrerad ekonomi*. SNS Förlag, Stockholm.
- Ekstedt E, Lundin R A, Söderholm A & Wirdenius H (1999) *Neo-industrial organising. Renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy*. Routledge, London and New York.
- Ekvall G (1988) *Förnyelse och friktion. Om organisation, kreativitet och innovation*. Natur och kultur, Stockholm.
- Gatu H (2003) *Hållbara arbetsplatser, botemedel mot ett sjukt arbetsliv?* Arbetslivsinstitutet/SAL TSA, Stockholm.
- LO-Tidningen* nr 21-22, 2003-06-13, Alla behövs på jobbet – i Norge.
- Meidner R (1984) ”Samordning och solidarisk lönepolitik under tre decennier” i *I arbetets tjänst*. Tiden, Arbetslivscentrum, Stockholm.
- ”Metallarbetarna och Lean production” (2003) Stencil från Svenska Metallindustriarbetarförbundet 2003-03-11.
- Midler C (1995) The projectification of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), 363 – 375.
- Rothstein B (2003) *Sociala fällor och tillitens problem*. SNS förlag, Stockholm.
- SOU 2002: 62 *Kunskapsläge sjukförsäkringen. Delbetänkande av utredningen om analys av hälsa och arbete*. Näringsdepartementet, Stockholm.
- Szücs S, Hemström Ö & Marklund S (2003) *Organisatoriska faktorerens betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner*. Arbete och Hälsa 2003:6, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Svenska Dagbladet* 2003-04-20: Eländesbilden håller inte. Professorerna Göran Brulin och Casten von Otter.
- Ullström J (2002) *Det svenska nyföretagandet 1986-1997, förändringar i företagsstrukturen och sysselsättningseffekter*. Vinnova, SCB och Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- von Otter C & Viklund B (1995) s 183-201 i *Flexible Working Time. Collective Bargaining and Government Intervention. Sweden. The Case of Health Care*. OECD, Paris.
- Wikman A (2002) *Temporära kontrakt och inlåsningseffekter*. Arbetsliv i omvandling 2002:4, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Womack J P (1990) *The Machine that Changed the World*. Macmillan Publishing Company, New York.
- Zika-Viktorsson A, Nordqvist S & Hovmark S (1998) *Psykosocial arbetsmiljö, ledning och effektivitet i projektgrupper*. Rapport 1998:99, Psykologiska institutionen, Stockholms Universitet.

# Senast utgivna nummer i Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserie ARBETSLIV I OMVANDLING

---

## 2001

- 4 **Eskil Ekstedt (red):** Kunskap och handling för företagande och regional utveckling.
  - 5 **Kurt Lundgren och Lars-Martin Liljenvall:** Distansundervisning som stöd för livslångt lärande i arbetslivet.
  - 6 **Arja Tyrkkö och Hanna Westberg:** Förskjutning i segregeringsmönster på yrkesnivå. Bearbetning av folk- och bostadsräkningarna 1970–1990 och arbetsmiljöundersökningarna 1989–1995
  - 7 **Sophia Ivarsson:** Kvinnors karriärväg mot chefskap – om könsrelaterade mönster i karriärutvecklingsprocessen.
  - 8 **Anders Wikman:** Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. En statistisk analys av arbetsställets utveckling under 90-talet.
  - 9 **Annette Thörnquist (red):** Work Life, Work Environment and Work Safety in Transition. Historical and Sociological Perspectives on the Development in Sweden during the 20<sup>th</sup> Century.
  - 10 **Michael Allvin:** Distansarbete. Ett instrument för frihet eller kontroll?
  - 11 **Inga-Britt Drejhammar och Birgit Pingel:** Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika. Jämställdhetsarbete i östgötska organisationer.
- organisational change. Identifying and dealing with non-synchronised processes in a rapidly changing environment.
- 7 **Lennart Svensson, Göran Brulin, Per-Erik Ellström och Örjan Widegren (red):** Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik.
  - 8 **Anette Forsberg, Chatrine Höckertin och Hans Westlund:** Socialt kapital i lokalt utvecklingsarbete.
  - 9 **Marianne Ekman Philips (red):** Dialog över etablerade gränser. Om organisationsutveckling i sjukvården.
  - 10 **Birgit Pingel:** Att såga av den gren MAN sitter på – utvärdering av en jämställdhets-satsning med manliga "brytare" i ett landsting.
  - 11 **Hans Robertsson:** Maskulinitetskonstruktion och könssegrering i sjukvård – manliga sjuksköterskor och hegemonisk maskulinitet.

## 2003

## 2002

- 1 **Lotte Alsterdal:** Hertig av ovisshet – aspekter på yrkeskunnande. Andra, reviderade upplagan.
  - 2 **Åke Sandberg och Fredrik Augustsson:** Interactive Media in Sweden 2001. The Second Interactive Media, Internet and Multimedia Industry Survey.
  - 3 **Nils Elvander:** Industrial Relations: A Short History of Ideas and Learning.
  - 4 **Anders Wikman:** Temporära kontrakt och inläsnings effekter.
  - 5 **Kerstin Sörensen och Christina Bergqvist:** Gender and the Social Democratic Welfare Regime. A comparison of gender-equality friendly policies in Sweden and Norway.
  - 6 **Lena Wilhelmson och Marianne Döös:** Sustainability and innovative
- 1 **Sten Bornberger-Dankvardt, Carl-Göran Ohlson och Peter Westerholm:** Arbetsmiljö- och hälsoarbete i småföretag – försök till helhetsbild.
  - 2 **Åsa-Karin Engstrand:** The Road Once Taken. Transformation of Labour Markets, Politics, and Place Promotion in Two Swedish Cities, Karlskrona and Uddevalla 1930–2000.
  - 3 **Anders Wikman:** Indikatorer på företagets omstruktureringar. Ett förslag till utbyggd omvärldsbevakning.
  - 4 **Wuokko Knocke, Inga-Britt Drejhammar, Lena Gonäs och Kerstin Isaksson:** Retorik och praktik i rekryteringsprocessen.
  - 5 **Ulla Arnell Gustafsson:** När arbetsplats och skola möts. Om den arbetsplatsför-lagda utbildningen på gymnasieskolans Handelsprogram.
  - 6 **Johan Åkerman:** Lokala fack i globala företag. Electrolux verkstadsklubb i Motala och koncernfacket 1925–1985.
  - 7 **Fredrik Hertzberg:** Gräsrotsbyråkrati och normativ svenskhet. Hur arbetsför-medlare förstår en etniskt segregerad arbetsmarknad.