

# 2

## Det goda arbetet bortom Lean

JAN JOHANSSON OCH LENA ABRAHAMSSON

### Inledning

*Det goda arbetet* är en uppsättning normativa kriterier för ett gott industriarbete formulerade av Svenska metallindustriarbetareförbundet (numera IF Metall), och etablerade som ett begrepp i den svenska arbetsvetenskapliga forskningen. Diskurserna kring effektiv organisation och arbetsmiljö har dock växlat genom decennierna och idag diskuteras inte det goda arbetet så ofta utan det är nya koncept som gäller, där *Lean Production* är det mest framträdande. I detta kapitel ska vi försöka rekonstruera de historiska rötterna som låg till grund för ”Det goda arbetet” och diskutera dess relevans i förhållande till dagens industriella kontext.

Vår utgångspunkt är att det goda arbetet inte är något som är givet en gång för alla, utan något som kontinuerligt måste uppdateras i förhållande till ny teknik och förändrad samhällelig kontext. Den industriella kontext vi möter i det tjugoförsta århundradet innehåller fallgropar, men ger också nya förutsättningar och nya utvecklingsmöjligheter som kan bidra till ny utvecklingsperiod för det goda arbetet.

Dagens sätt att organisera arbete har sina rötter i tre klassiska sätt att analysera industriell produktion: *scientific management*, *human relationrörelsen* och *den sociotekniska skolan*. Vi ska därför inledningsvis kort sammanfatta dessa.

# Scientific Management

Den moderna sättet att organisera arbetet startar med Frederick Winslow Taylor även om man kan dra historiska rötter tillbaka till Adam Smiths magnum opus *The Wealth of Nations* från 1776. Taylorismen, *Scientific Management* utvecklades av den amerikanske ingenjören Taylor vid sekelskiftet. Taylors viktigaste budskap till omvärlden presenteras i två kortare skrifter *Shop Management* från 1903 och *Principles of Scientific Management* som kom 1911.

Den bärande principen är att det finns ett "bästa sätt" att utföra varje arbetsmoment. Där tar Taylor sin utgångspunkt i att yrkeskunskaper är något som arbetarna utvecklat genom generationer. Problemet för Taylor är att få tillgång till deras kunskaper för att kunna utveckla och tillämpa dem på ett systematiskt sätt. Han anvisar en metod för hur denna "bästa metod" skall fastställas och finna spridning inom företaget. Harry Braverman (1974) beskriver Taylors "bästa metod" i tre faser med utgångspunkt i begreppen kvalifikation och kontroll.

1. Ledningen samlar ihop den kunskap (yrkesskicklighet) som finns hos arbetarna i arbetsprocessen.
2. Planeringen skiljs från utförandet. Ledningen tar hand om planeringen.
3. Ledningen använder sitt monopol på kunskap för att få kontroll över produktionsprocessen.

Resultatet blev en långt driven arbetsdelning ofta med enkla och utarmade arbetsuppgifter. Det rationella segrade över det medmänskliga. Det är lätt att med dagens referensramar kritisera taylorismen för dess inhumana människosyn, och den kritiken är givetvis riktig. Det man dock inte får glömma är att Taylors rationella produktionssystem skapade utrymme för betydande produktivitetsökningar som kom alla samhällsmedborgare till godo i form av ett ökat materiellt välstånd, dels genom högre löner, dels genom ett ökat varuutbud till allt lägre priser. Den grundläggande principen om den rationella produktionen har emellertid visat sig vara mycket hållbar över tid, inte minst i det vi senare ska beskriva som Lean production.

# Human relationsskolan

Human relationsskolan har sin grund i de klassiska Hawthorne-studierna som utfördes vid Western Electric's Hawthornefabriker i utkanten av Chicago. Experimenten utfördes under åren 1924 till 1932 (se t.ex. Boalt & Westerlund 1953) och det bestående resultatet är att man pekar på de sociala relationernas betydelse och att arbetet är en gruppaktivitet. Human relationsskolan hävdar vidare att den vuxnes sociala värld primärt är koncentrerad kring arbetet. Arbetarnas attityd gentemot arbetet och hans effektivitet i arbetet betingas av sociala krav som ställs på honom både inom och utanför företaget. Informella grupper på arbetsplatsen utövar en betydande social kontroll över den enskilde arbetarens vanor och attityder. Behovet av erkännande och trygghet samt känslan av att höra hemma i en grupp är viktigare för arbetsmoralen och för produktiviteten än de

materiella förhållandena på arbetsplatsen. Human relationsskolans påverkan på arbetsorganisationen var inte så stora utan dess största inverkan låg på ett ideologiskt plan där skolan introducerar en humanare människosyn som starkt kontrasterar mot Taylorismens mer maskinella människosyn. Man kan säga att skolan la en idémässig grund för det goda arbetet.

## Den socio-tekniska skolan och det fackliga vaknandet

Den socio-tekniska organisationsteorin utvecklades under 1950-talet vid Tavistock Institute of Human Relations. Teorin kan betraktats som en kombination av Human Relation-skolan och Scientific Management. Human Relation-skolan bidrar med analysen av det sociala systemet medan Scientific Management-skolans rationella produktionsteknik utgör grundstommen. Till detta fogas ett systemteoretiskt betraktelsesätt, dvs.. att en organisation både präglar och präglas av sin omvärld (Trist & Bamforth 1951).

Ett centralt element i den socio-tekniska organisationsteorin är den autonoma självstyrande gruppen. Under 1960-talet började frågan om den autonoma arbetsgruppen nå först Norge, och under senare delen av 1960-talet även Sverige. I Norge startade en serie försök med självstyrande grupper i samarbete mellan Norska Landsorganisationen och Norska Arbetsgivareföreningen. Målsättningen var att utveckla en ny arbetsorganisation med ett rikare arbetsinnehåll. Här möter vi för första gången en uppsättning normativa kriterier på vad *ett gott arbete* är formulerat som sex generella psykologiska krav på ett arbete (Thorsrud & Emery 1969):

1. Behov av ett innehåll i arbetet som kräver något utöver ren uthållighet, och som innebär ett visst minimum av variation även om detta inte nödvändigtvis betyder att det ständigt skall ske något nytt.
2. Behov av att kunna lära något i arbetet och att kunna fortsätta att lära.
3. Behov av att kunna fatta beslut, åtminstone inom ett avgränsat område som den enskilde kan kalla sitt eget.
4. Behov av anseende, åtminstone en viss grad av medmänsklig förståelse och respekt på arbetsplatsen.
5. Behov av att se sammanhanget mellan arbetet och omvärlden, åtminstone så att man kan se en viss överensstämmelse mellan det man utför i arbetet och det som betraktas som nyttigt och värdefullt.
6. Behov av att se att arbetet kan förenas med framtidsförhoppningar utan att dessa nödvändigtvis måste innefatta befordran.<sup>3</sup>

Resultaten från de norska försöken var löftesrika och visade att en förändrad arbetsorganisation med ökat arbetarinflytande kan leda till ökad produktivitet och

---

<sup>3</sup> Jämför gärna med de Volvoarbetares berättelser om "höjdpunkter" i arbetslivet på Volvo i Björn Ohlssons kapitel "Det är tufft nu. Visionernas tid är borta." – industriarbetares möjligheter sämre på äldre dagar.

ökad arbetstillfredsställelse. På samma sätt som i Norge bildades en samarbetsorganisation mellan SAF, LO (och i Sverige deltog även TCO) som drev ett tiotal försök med ny arbetsorganisation under perioden 1969-76. Tyvärr uteblev framgångarna och flera av försöken avbröts i förtid och någon gemensam tolkning och rapportering av resultaten lyckades man inte presentera.

De uteblivna framgångarna ledde till att klyftan mellan SAF och LO fördjupades. Fackföreningsrörelsen sökte istället samarbete med det socialdemokratiska partiet och lyckades 1976 få en viss lagstiftad reglering om ökat medbestämmande (Johansson 1988). Vid LO-kongressen 1976 framstod klyftan mellan SAF och LO som djupare än någonsin, och samarbetsklimatet blev inte bättre av att LO med kraft aktualiserade frågan om makten över produktionsmedlen. LO lanserade ett förslag om Löntagarfonder vilket skulle innebära att de större företagen på sikt skulle övergå till att bli löntagarägda (Simonson 1988).

## Svenska Arbetsgivareföreningen går sin egen väg

Arbetsgivarna och den fackliga rörelsen gick nu skilda vägar när det gällde utveckling av arbetsliv och arbetsorganisation. Svensk industri hade under ett antal år levt under en högkonjunktur och tillgången på arbetskraft var begränsad. Pådriven av denna högkonjunktur och under hotet om löntagarfonder utvecklade Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) en egen vision om morgondagens teknik och arbetsorganisation som gick under benämningen *Annorlunda fabriker* (Aguren & Edgren 1979). Det var en produktionsteknisk teori som sammanfattas i fyra kriterier på bra produktionssystem och i viss mån ett gott arbete:

1. *Små, självständiga produktionssystem.* Mindre enheter, som gör färdiga produkter eller färdiga komponenter och som har egna resurser även för service och administration.
2. *Frikoppling mellan människor och maskin.* Den ökade automatiseringen leder till att operatören kan få ett friare arbete, där han sköter flera maskiner eller en större process.
3. *Engagerande arbetsroller.* Arbetet bör läggas upp så att individen och arbetslaget kan påverka sin egen arbetssituation och ta ansvar för sitt och gruppens arbetsresultat. Arbetsroller och organisation bör byggas på laganda och lagarbete kring gemensamma mål.
4. *Pålitliga och snabba produktionssystem.* Enkla och säkra produktflöden. Detta nås t.ex. genom att istället för långa sammanhängande monteringskedjor (löpande band) ofta lägga upp arbetet i flera korta parallella grupper.

Vi kan lätt konstatera ett tydligt släktskap mellan SAF:s vision om engagerande arbetsroller och de sex psykologiska krav som Einar Thorsrud och Fred Emery lanserade i början av 1970-talet. Man kan fråga sig om SAF och LO nu hade enat sig om vad det goda arbetet egentligen står för? Så var emellertid inte fallet. Striden om makten över produktionsmedlen fortsatte och omöjliggjorde allt fortsatt samarbete. LO:s största förbund Metall ville driva frågan vidare under egen flagg.

## Metall återtar initiativet ...

Metall formulerade nu sitt berömda koncept för ”det goda arbetet” som man presenterade vid sin kongress 1985. Rapporten fick titeln *Det goda arbetet* (Metall 1985) och där diskuterades arbetet ur en mängd aspekter, där de produktionstekniska och arbetsorganisatoriska frågorna är centrala. Slående är hur omvärldsrelaterad Metalls analys var. Metalls analys skilde sig inte väsentligt från den som arbetsgivarsidan presenterat. Återigen kan vi se en möjlig grund för gemensamma diskussioner om strategiska slutsatser som man skulle ha kunnat dra av denna ”gemensamma” verklighetsuppfattning. Denna samsyn försvinner emellertid när den placeras i Metalls övergripande retorik där man fokuserade maktfrågor och krävde inflytande på alla nivåer i företaget:

- På företagsnivå skall det ske genom ett ökat samarbete i utvecklingsavtalets anda. Det skall syfta till att de industrianställdas kunskaper och erfarenheter ökas och bättre tas tillvara i företagen. De ökade insatserna från arbetarnas sida skall motsvaras av ökade löner.
- På ledningsnivå skall inflytandet över bland annat användningen av företags utbildnings- och investeringsmedel stärkas.
- På ägarnivå skall de anställda via löntagarfonderna och andra kollektiva ägarformer få större inflytande över företagens långsiktiga planering.
- På samhällsnivå skall de fackliga organisationerna vara en viktig part i den industripolitiska samverkan som sker mellan företag och samhällets företrädare, egentligen det socialdemokratiska partiet.

Efter denna övergripande analys konkretiserade Metall hur man ville stärka sin ställning i produktionen genom att utvidga arbetets innehåll och förbättra dess villkor. Metoden för detta blev att Metall formulerade en strategi där man utgår från nio principer för hur ett bra arbete skall vara beskaffat, dvs.. *det goda arbetet*:

1. Trygghet i anställningen
2. En rättvis andel av produktionsresultatet
3. Ett medbestämmande i företagen
4. En arbetsorganisation för samarbete
5. Ett yrkeskunnande i alla arbeten
6. Utbildning – en del av arbetet
7. Arbetstider utifrån sociala krav
8. En jämlikhet på arbetsplatserna
9. En arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall

Om man jämför Metalls kriterier för det goda arbetet med Emerys & Thorsruds sex psykologiska krav så har Metall vidgat perspektiven från arbetsplatsen till villkoren på arbetsmarknaden. Detta kan tolkas som en effekt av den då rådande spänningen mellan Metall och arbetsgivarna. Det gällde för Metall att säkra sina positioner på en arbetsmarknad där den statliga regleringen blev allt mer ifrågasatt.

Metalls tankar om det goda arbetet utvecklades vidare till kongressen 1989. Tankarna om det kollektiva kapitalägandet genom löntagarfonder tonades ned samti-

digt som kraven på grupporganisation blev än tydligare (Metall 1989): Gruppen ska vara den minsta organisatoriska enheten.

Metalls formulering av kriterier för det goda arbetet lanserades samtidigt som industrin gick in i en högkonjunktur. Det fackliga självförtroendet var stort och de nya tankarna kom snabbt att antas av fackföreningsrörelsen som helhet. Vid LO-kongressen 1991 presenterades en kongressrapport med namnet, *Det utvecklande arbetet* (LO 1991) där Metalls koncept återupprepades, men med en tydligare markering av att effekten av det goda arbetet var tänkt att ge en ökad produktionsförmåga. Man talade om fyra principer för arbetslivets utveckling: 1) *rättvisa och trygghet* där man bland annat för fram att yrkeskunskaper ska vara generella för att undvika inlåsning, 2) *mänskliga värden* där man betonar individens självförtroende och växande, 3) *utveckling av yrkesrollen* där det livslånga lärandet är viktigt och slutligen 4) *rationalitet* som en viktig grund för arbetets organisering, vilket är ett tänkande som inte ligger så långt från den "Lean"-diskurs som höll på att växa fram.

## **...och det sammanfaller med en förändrad industriell kontext**

Under 1980-talet möter det goda arbetet en ny industriell kontext som ofta gick under beteckningen Lean Production, eller mager produktion som det ibland kallas på svenska (Lennerlöf 2002). Den magra produktionen är ingen ny företeelse, tvärtom har den varit en ledstjärna allt sedan Taylors principer för Scientific Management. Den tayloristiska traditionen, som sedan utvecklats av bland andra Henry Ford, har i princip eftersträvat kortcykliga standardiserade arbetsuppgifter som kan utföras av en okvalificerad arbetskraft.

Under 1980-talet och senare under 1990-talet konfronterades dock svensk industri med en rad strukturella problem: låg tillgänglighet i produktionssystemen och stora kvalitetsbrister hos produkterna. Nu krävdes andra lösningar som gick ut på att effektivare utnyttja befintlig produktionsutrustning och samtidigt ta tillvara potentialen hos en kvalificerad arbetskraft (Helgeson & Johansson 1992).

Lösningarna på problemen i företagen sammanföll väl med de ovan beskrivna fackliga krav på en ny gruppbaserad arbetsorganisation som restes under 1970- och 1980-talet. Kompetensutveckling introducerades som ett nytt element i diskussionen om en ny arbetsorganisation och idéer om värdering av industriarbetarens kompetens och inflytande påverkade utformningen av produktionssystemen. Organisation och ledarskap blev därmed viktiga frågor. Den samtida och stora japanska utmaningen medförde även att kvalitetsfrågorna hamnade i centrum. Den turbulenta marknaden ställde krav på ökad kundorderstyrning. De produktionstekniska konsekvenserna av denna utveckling blev en flexiblare produktionsapparat, ofta i kombination med en decentraliserad produktion. Löpande bandet ersattes med en ökad grad av förmontering och, där så var möjligt, med flera korta parallella flöden och självständiga produktionsgrupper. Kundenpassning, leveranssäkerhet, service och kvalitet blev nya parametrar som direkt på-

verkade produktionens organisation och planering. Detta visar att kampen om den industriella demokratin på 1970- och 1980-talet inte var någon egentlig kamp utan vi kan se ett samförstånd mellan företag och fackföreningar. Företagen inte bara accepterade krav på grupparbete och utvecklande arbeten, utan tog själva initiativ till en sådan utveckling.

## En ny managementdiskurs

Förändringarna i företagen handlade alltså om nödvändiga åtgärder som kom av krav på rationalisering, kvalitet, flexibilitet och globalisering, men det var också förändringar som drevs av ett ”organisationsmode” (Jfr Røvik 2000). Industrins förändrade villkor speglade sig nämligen också i en ny och global managementdiskurs som kom i mitten på 1980-talet. De ursprungliga impulserna kom från Japan, men dess språkrör var amerikanska forskare och konsulter. USA-dominansen var i själva verket ännu snävare – en Boston-dominans. Detta har liknats vid ett nordamerikanskt ”korståg” för att sprida managementidéer i världen (Furusten 1996). Nedan presenteras kort de senaste 15-20 årens stora managementkoncept (produktions- och organisationsmodeller, metoder och verktyg) i ungefär den kronologiska ordning som de har dykt upp i Sverige:

*Lean Production* (Womack, Jones & Ross 1991) var det första stora produktionskonceptet i Sverige under 1990-talet efter Japan-euforin på 1980-talet (Sugimori m.fl. 1977, Ohno 1978, Shingo 1981, Schonberger 1983). Lean-konceptet fick en flygande start i och med den ekonomiska krisen under nittiotalets första hälft då svensk industri blev föremål för en bantningskur som saknar motstycke<sup>4</sup>. Huvuddelen av nedskärningarna berodde givetvis på omstruktureringar av industrin men Lean Production blev ett flitigt använt redskap när produktionen skulle anpassas till en mindre kostym. Populariteten har därefter periodvis varit lägre, men idag (2007) ses en tydlig renässans, om än i en modifierad form. Visserligen var Lean Production ursprungligen en direkt fortsättning på japanska Toyota-systemet, men det som spreds över världen var betydligt mer amerikaniserad variant. Det konceptet kan beskrivas som en strävan efter en genomrationaliserad produktion. Fokus ligger på effektiv resurshushållning som fås med hjälp av färre personal, mindre ytor, kortare genomloppstid, mindre lager och ett mindre antal underleverantörer. ”Ständiga förbättringar”, *kaizen*, (Imai 1986) är en viktig del i Lean Production. Med det menas att organisationen ska sträva efter att hela tiden bli bättre på varje liten detalj, dvs.. utveckling i små steg av redan existerande processer. *Just in time production* (Zappala 1988), som är en annan central del, bygger på att flödet ska styras med hjälp av kundorderstyrning så att varje komponent ska finnas på rätt plats vid rätt tidpunkt och med rätt kvalitet. Tanken är att materialet/produkterna ska ”sugas” genom produktionen, inte tryckas. Man ska bara tillverka det som är beställt, av interna eller externa kunder.

---

<sup>4</sup> Den öppna arbetslösheten femdubblades mellan åren 1990 och 1994. Under perioden 1990-1994 ökade den öppna arbetslösheten i åldersgruppen 16-64 år från 75 200 till 202 100 (Statistiska centralbyråns arbetskraftsundersökning).

*Total Quality Management*, TQM (Feigenbaum 1961, Deming 1988), är det andra stora konceptet. Det är besläktat med Lean Production och har också sitt ursprung i japanska erfarenheter. Det har haft ett liknande popularitetsförlopp och lever kvar idag, men ofta som integrerad modul i andra koncept. Utgångspunkterna i TQM är att alla fel och avvikelser har grundläggande orsaker som kan åtgärdas och att förebyggande kvalitetsåtgärder är lönsamma. Målet är ”noll fel” och ”ständiga förbättringar”. Att arbeta med TQM innebär även mätning och beräkning av fel och variationer, dokumentering och standardisering av rutiner och arbetsmetoder, certifiering för något kvalitetssystem och framför allt fokusering på kvalitet och kundvärde. *Six Sigma* (McFadden 1993) och *Total Productive Maintenance* (Nakajima 1988) kan ses som släktingar till TQM. Den organisationsform som förespråkas i TQM är gruppbaserad organisation där arbetsledarens övervakande roll ska tonas ned, lagarbetet ska öka och murar mellan avdelningar ska rivas. Andra viktiga aspekter är delaktighet och engagemang i kvalitetsarbetet från både ledningen och personalen.

*Time Based Management*, TBM (Stalk & Hout 1990) är det koncept som allra mest bygger på reduktion av genomströmningstiden. Det har stora inslag av klassisk kapitalrationalisering och är tids- och processororienterat. ABB:s T50-projekt är kanske det mest kända svenska organisationsexemplet. De organisationsformer som TBM förespråkade, speciellt i Sverige, var målstyrda arbetslag med god möjlighet till lärande och kompetensutveckling. I den målstyrda gruppen gäller arbetsutvidgning och ”roterande samordnarskap”. Karaktäristiskt för TBM är att företagen arbetar med decentralisering och en långtgående integrering mellan avdelningar och även mellan befattningar. Medarbetarna organiseras i flexibla arbetslag, ”komplettag”, som arbetar parallellt utefter flödet, i flödesgrupper eller produktverkstäder.

*Business Process Re-engineering*, BPR (Hammer & Champy 1993) har gemensamma rötter med TBM, men förespråkar än mer drastiska förändringar i organisationen. Liksom TBM är BPR starkt tids- och processororienterat och kundvärdet står i fokus. All verksamhet ses som affärsprocesser, dvs.. aktiviteter som skapar värde åt en kund. Funktionsbaserade avdelningar byts mot processorganisering och flexibla självstyrande lag där olika kompetenser samverkar.

*The Boundaryless Organisation* (Ashkenas 1995) är ett mer heltäckande managementkoncept som togs fram i USA för att företagen skulle öka flexibiliteten, förändringstakten och hastigheten i produktionen. Gränslösa flödesorganisationer, GFO, blev det svenska namnet när konceptet i mitten av 1990-talet lanserades som en modell för den svenska verkstadsindustrin. En bärande idé är att göra organisationens gränser mer genomträngliga. Organisationsstrukturen bygger på ”strimlade” flöden på längden, ett flöde för varje kund eller produkt och där varje kunds unika krav får styra just det flödet. Idealet är ett ansvarsområde som täcker ett flöde från order till leverans där även stödfunktioner som inköp, planering och underhåll har integrerats. Detta kräver kompetensutveckling, främst generalistkompetens, breddkompetens och mångkunnighet längs produktionsflödet, men även kompetens för personlig utveckling.



*Lärande organisation* (Senge 1990) handlar om att placera individens lärande nära arbetet för att ge handlingskompetens i företagen. Organisationen är viktig för att möjliggöra lärande på arbetsplatser. En vanlig definition på en lärande organisation är att det både är en organisation som lär sig och en organisation som uppmuntrar lärande hos dess medlemmar. Den organisationsstruktur som ofta förs fram som lärande bygger på decentralisering och integrering av funktioner och arbetsuppgifter. Idéer och tankar om kompetensutveckling och individers lärande i arbete spelar en central roll i alla de moderna managementkoncepten. Tanken är att det krävs såväl kunskap som lärande, samarbete och kommunikation för att arbetslag ska kunna arbeta med ständigt förbättringsarbete och självständigt kunna styra tillverkningsprocesserna.

*Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton 1993) är ett verktyg för en målstyrd produktion där man stärker styrning och överblick, samt centralisering av relativt detaljerad information till den högsta ledningen. Balanced Scorecard kan därför ses som en metod att hantera en platt och integrerad organisation. Balanced Scorecard bygger på uppföljning och kontroll av en mängd olika personal- och produktionsfaktorer, ofta sådana som företagen tidigare inte mätte. I dessa sammanhang brukar humankapitalet föras fram som en viktig konkurrensfaktor.

*Den individualiserade organisationen* (Ghoshal & Bartlett 1997) är den mest platta och integrerade av de moderna managementkoncepten. Modellen bygger på att hela företaget ska vara stort och globalt för att kunna dra nytta av stor-driftsfördelar, men att varje del eller enhet ska vara liten och lokalt förankrad. Modellen innebär ett nätverk av självgående individuella "entreprenörer" och självstyrande små enheter. Det gäller att skapa en känsla av ägarskap hos de anställda. Fokus ligger på individuell kreativitet och initiativkraft hos all personal, att länka samman "entreprenörs"-aktiviteter och individuell expertis med hjälp av organisatoriskt lärande och att organisationen ständigt ska förnya sig själv.

*Corporate Religion* (Kunde 1997) handlar om marknadsföring inne i företaget, riktad in mot de anställda för att skapa en företagskultur kring affärsidén och varumärket. Företagskulturen ska vara så stark att den närmar sig "religion" för de anställda. Även andra managementkoncept har allt mer riktat in sig på att de anställdas attityder och kompetenser måste förändras. De anställda får utbildning i teamwork, förändringsvillighet och självständighet. De måste även utbildas i företagets affärsidé och företagskultur.

*Knowledge Management* (Nonaka & Takeuchi 1995, Sanchez & Heene 1997, Burden 2000) har två syften eller perspektiv: För det första är det en strategi för att omvandla tyst kunskap, sådan kunskap som finns inom oss, till uttalad och synlig kunskap, sådant som kan lagras i databaser. Genom omvandlingen från tyst kunskap till uttalad kunskap öppnas möjligheter till att styra kunskapen i företaget på ett mer effektivt sätt. För det andra är Knowledge Management en strategi för att omvandla individuell kunskap till organisatorisk kunskap. Jämfört med den lärande organisationen är Knowledge Management mer fokuserat på styrning och ledning av den kompetens som finns i organisationen.

Vi kan konstatera att de olika organisationsmodellerna har många likheter. Till stora delar har de propagerat för likartade konkreta åtgärder och normativa budskap (Røvik 2000). Även om de svenska företagen inte implementerade modellerna ordagrant så liknade deras konkreta organisationsförändringar varandra. Vi ska nedan försöka fånga huvuddragen i den svenska varianten av de moderna managementkoncepten, något som vi kallar för "den svenska dialekten".

### 1. *Rationella flöden*

Den stora trenden är att produktionens fysiska layout ordnas efter produktflödet. Det kan handla om allt från att bara möblera produktionsmaskinerna i line-liknande produktgrupper till den extrema formen *löpande band*.

### 2. *Integrerade produktionsgrupper*

Även arbetsorganisationen baseras på *processer* och *flöden*. Detta kan göras på olika sätt, olika radikalt och genomgripande. Det kan vara bara *helhets-tänkande* i produktionsplaneringen och "mental" uppluckring av gränser mellan funktioner, avdelningar och enheter inom organisationen.

Det kan även vara direkt *personell integration* mellan funktioner inom produktionsorganisationen, dvs.. att *tvärfunktionella arbetslag* är sammansatta av olika kompetenser, funktioner och arbetsuppgifter längs flödet och de har gemensamt ansvar för hela flöden "från order till leverans". Ett inslag i detta är *arbetsrotation* mellan olika arbetsplatser inom delar av produktionen (t.ex. inom arbetslaget).

En mer avancerad form är konkret blandning och *integration av arbetsuppgifter*, inom respektive flöde eller process. Konkreta arbetsuppgifter från "stödprocesser", specialistområden och administration utförs av produktionspersonalen, t.ex. integrerat underhåll.

Sammantaget kräver detta en *mångkunnighet* där de anställda ska kunna utföra flera olika typer av arbetsuppgifter och kunna hoppa in där det behövs längs flödet. De anställda ska ha överblick och kunskap om ett större avsnitt av produktionen. Detta ger en större *flexibilitet* i bemanningen.

### 3. *Platta organisationer*

En annan trend, som dock inte är lika tydlig, är att det blir färre chefsnivåer och ett mer decentraliserat beslutsfattande, dvs.. en plattare organisation. Produktionsarbetet styrs av produktionsmål och handlingsplaner. Här kan man se två parallella utvecklingslinjer:

Den första lägger betoningen på team-organisering, *lagarbete* och samarbete. En vanlig metod är målstyrda eller *självstyrande grupper* med samordnare. Arbetsledningen ska fungera mer som coacher istället för som övervakare. De mer avancerade formerna innebär *delegering av arbetsuppgifter och ansvar* från mellanchefer och arbetsledare nedåt i organisationen till produktionspersonal och arbetslag. Ett annat exempel är att produktionspersonal får, som en sidouppgift, medverka i utvecklingsprojekt.

Den andra linjen lägger även betoning på den enskilde *individ*en. Delaktighet, engagemang och *medskapande* anses viktigt. Det finns förväntningar på individer att de ska ha en positiv inställning till företaget, att de ska se sig själva som medarbetare (inte anställda). Ledning och styrning sker genom idéer, symboler och företagskultur. Individer förväntas fatta egna beslut och driva sin egen personliga utveckling – i "rätt" riktning. Även styrningen av organisationen riktar in sig allt mer på individen (inte kollektivet). Individuella löner och utvecklingssamtal är vanliga ingredienser.

#### 4. *Lärande i arbetet*

Kunskapsöverföring, *kompetensutveckling* och lärande i arbetet för produktionspersonalen anses viktigt. Det handlar om att individer, arbetslag och organisationen utbildas för att klara av nya arbetsuppgifter, både för att stödja utveckling av en flödesorganisation och en plattare organisation, men det handlar även om kompetensutveckling och förändring av arbetsplatskultur för att kunna följa med i branschens utveckling, t.ex. ny produktionsteknik, nya produkter, nya kvalitetskrav mm. *Innovativitet* och *entreprenörskap* är viktiga aspekter.

Sammantaget handlar det om att skapa självständiga, mångkunniga och engagerade medarbetare och en effektiv, rationell och flexibel organisation. Denna trend har, som nämnts ovan, mycket gemensamt med "det goda arbetet" och är fortfarande stark nu när vi närmar oss 2010-talet, om än i en modifierad form.

Trots likheterna mellan modellerna är det också en samling idéer och teorier som inbördes är ganska olika och kan på ett plan rent av ses som varandras motreaktioner. De tidiga modellerna Lean Production och Total Quality Management har fokus på produktionen och är rationaliserings- och effektiviseringsstrategier. De modeller som kom senare, den lärande organisationen, den gränslösa organisationen och den individualiserade organisationen, rör sig däremot nästan enbart inom företagsledningsområdet och "det sociala systemet". Røvik (2000) beskriver detta som en pendelrörelse mellan å ena sidan en rationaliserings- och mätningdiskurs och å andra sidan en företagskultur- och symbolstyrningsdiskurs. Under det senaste decenniet har pendeln svängt tillbaka till mätning- och rationaliseringsdiskursen. Några exempel på det är Balanced Scorecard, Knowledge Management och vi ser en tydlig renässans för det löpande bandet (se t.ex. Winkel & Neumann 2005), dels i form av verkliga löpande band och dels i form av produktionsupplägg med prefixet *lean*. Dagens stora modell är *Lean production* där den bärande tanken är att reducera kostnaderna med hjälp av rationella flöden. Men även om pendeln idag har svängt bort från företagskultur- och symbolstyrningsdiskursen så följer delar av detta med in i det nya. Røvik (2000) beskriver detta som en pendel med klister. Dagens version av Lean Production är alltså en annan variant än det tidiga 1990-talets. Det har blivit ett begrepp som samlar och integrerar många av de övriga moderna organisationsmodellerna. Det handlar idag mer om människor och sociala system – och paradoxalt nog om lärande och utvecklande. Varje anställd är en resurs vars totala kompetens ska engageras i det interna rationaliseringsarbetet. Det står dock i hög grad i motsats till övriga delar av Lean Production men det ska vi återkomma till.

## **Ett gott arbete för både kvinnor och män**

När LO bildades 1898 var det en rörelse för män, av män. I *Det goda arbetet* som kom 1985 nämndes jämställdhet mellan kvinnor och män bara i förbigående. Det var inte någon stor fråga, särskilt inte när det handlade om företagens inre organisation. Några år senare, i *Det utvecklande arbetet*, fanns dock jämställdhetsfrågan med, men främst i form av att behovet av att uppvärdera kvinnojobben. Könsuppdelningen på arbetsmarknaden ifrågasattes inte och

Hirdmans (1998) studie visar att vi snarare kan se att LO försvarade den könsuppdelade arbetsmarknaden. Under 1990-talet liksom på 1980-talet blev feminism ett skällsord och för LO var klass fortfarande den grundläggande frågan. Det var 1992 som LO:s ordförande Stig Malm lanserade begreppet ”fittstim”.

Men på LO-kongressen 1996 inleddes ett trendbrott. Då fastslogs att både klass och kön är källor till förtryck och att det påverkar hur människors liv och arbete utformas (LO 2006). Idag, tio år senare, beskriver LO sig själv som en feministisk organisation och tankar kring jämställdhet och kön baseras på genusteoretisk grund. Jämställdhet lyfts fram som en grundläggande facklig fråga, framför allt när det handlar om lön, arbete och arbetsmiljö. Tydligt präglad av 2000-talets samhällsdiskurs baserad på socialkonstruktionistiska teorier om kön diskuteras nu, såväl inom företag som inom LO, relativt radikala åtgärder för att minska könssegregeringen på arbetsmarknaden. Framför allt inom industrin lyfts rekryteringsproblematiken fram. Företagen vill bredda (fördubbla) rekryteringsunderlaget genom att även omfatta kvinnor. Mycket av detta är givetvis retorik, det mesta har sagts förut och många gånger, verkliga synliga förändringar är marginella, det handlar om sega arbetslivs- och samhällsstrukturer.

## Var står det goda arbetet idag?

Om vi med egna ord sammanfattar utvecklingen av det goda arbetet kan vi se följande centrala punkter:

1. Arbetet ska organiseras på gruppnivå.
2. Arbetet ska innehålla en viss autonomi och eget beslutsfattande.
3. Arbetet ska ha en viss bredd och variation.
4. Arbetet ska innehålla utveckling och ett kontinuerligt lärande för individen.
5. Arbetet ska ske i en god och säker arbetsmiljö.
6. Arbetet ska vara förenat med trygghet i anställningen.
7. Arbetet ska organiseras för både kvinnor och män.

Vi kan också konstatera att ”det goda arbetet” är en vision sprungen ur den svenska arbetsmiljöforskningen och arbetsmarknadstraditionen med samarbete och förhandling mellan fackförbund och arbetsgivare, men också att det har en starkt internationell förankring i samma idétradition som den moderna managementdiskursen som växte fram under 1980- och 1990-talen och som idag står i full blom. I den internationella managementlitteraturen målades en mycket ljus och optimistisk framtidsbild upp, förutsatt att företagen verkligen implementerade det aktuella managementkonceptet. Det fanns stora förhoppningar att moderna organisationsformer med en hög grad av lärande och kompetensutveckling skulle skapa arbetsförhållanden som motverkar stress och arbetsrelaterad ohälsa. Begrepp som hållbara och hälsosamma organisationer används flitigt i debatten. Det verkade som om industrin äntligen hade funnit formen för *det goda arbetet*.

Tyvärr måste vi konstatera att bilden inte är entydigt positiv ur vare sig företags eller de anställdas perspektiv. Många fallstudier och empiriska kartläggningar visar en motsägelsefull bild av effekterna av den arbetsorganisatoriska utvecklingen det senaste decenniet. Det finns lyckade exempel med både bra ar-

betsmiljö och effektiv organisation och dessutom positiva ekonomiska siffror (Thurman et al 1988, Hiba 1998, Womack & Jones 2003, Vink et al 2006, Berglund 2006, DS 2008:16) men samtidigt kan man i arbetslivet även se negativa tendenser (se t.ex. Ackroyd & Thompson 1999, Barklöf 2000, Rasmussen 1999, Milkman 1998, Thompson & Warhurst 1998, Theorell 2003, Wärvik & Thång 2003, Oudhuis 2006, Gällerstedt 2008). Den arbetsohälsa som statistiken visar går visserligen sedan några år tillbaka nedåt i takt med att konjunkturen varit god, trots det ligger nivån oacceptabelt hög.

Vi ska nu avslutningsvis återknyta till vår sammanfattning av det goda arbetet och försöka belysa kriterierna mot bakgrund av dagens industriella kontext i Sverige och den moderna managementdiskursen, framför allt Lean Production:

1. *Arbetet ska organiseras på gruppnivå.*

Gruppen och grupparbetet är visserligen centralt i de flesta av de moderna managementkoncepten, men vi kan samtidigt se en klar trend där perspektivet förskjuts från gruppen till individen. Gruppen/laget är inte längre minsta planeringsnivå för arbetsgivaren, utan styrningen riktas mot individen. Individualiseringen blir också tydlig inom arbetsmiljöområdet där individuell friskvård allt mer får ersätta det systematiska arbetsmiljöarbetet i produktionen. Teamwork och grupporganisering verkar stanna vid en retorik som inte orkar hävda sig mot Lean Productions tayloristiska tänkande.

2. *Arbetet ska innehålla en viss autonomi och eget beslutsfattande.*

Även här är bilden motsägelsefull. Nästan alla koncept och särskilt kvalitetskoncepten pekar entydigt på att ansvar och befogenheter måste delegeras till arbetsgruppen eller individen så att den kan fatta egna beslut om hur arbetet ska planeras och läggas upp. Samtidigt kräver kvalitetskoncepten och framför allt Lean production en hög grad av standardisering av arbetsuppgifter. Dessutom ser vi att det löpande bandet återvinner terräng. Taktiderna blir oftast inte lika korta som under det löpande bandets storhetstid, men de blir betydligt kortare än vid ett grupporganiserat arbete. I kombination med att arbetsuppgifterna standardiseras riskerar autonomi och det egna beslutsfattandet att reduceras betydligt.

3. *Arbetet ska ha en viss bredd och variation.*

Här ser vi åter en diskrepans mellan retorik och praktik. Trots att de flesta koncepten talar om en breddning av arbetsuppgifterna och en ökad horisontell och vertikal integration så blir Lean-konceptets dominans och det löpande bandets återkomst bekymmersamt. Det finns risk att vi möter fler kortcykliga och repetitiva arbetsuppgifter som leder till monotona arbeten med ensidiga fysiska belastningar. Ett standardiserat repetitivt arbete står i motsats till bredd och variation.

4. *Arbetet ska innehålla utveckling och ett kontinuerligt lärande.*

Managementretoriken, inklusive Lean-konceptet, betonar kontinuerlig kompetensutveckling vilket till viss mån kan realiseras, men standardiserade arbetsuppgifter medger i grunden inte något större utrymme för utvecklingsinriktat lärande (Ellström 2000). ISO 9000 och andra kvalitetssäkringssystem är tydliga exempel på detta. Även mer omfattande koncept som TQM, Six Sigma, Balanced Scorecard och Knowledge Management innehåller verktyg för att först "samla in" kunskaper och färdigheter från arbetarna och sedan

fastställa arbetsrutiner enligt det bästa sättet. Detta skapar en känsla av utbytarhet och dequalificering hos arbetarna (Wärwik & Thång 2003).

5. *Arbetet ska ske i en god och säker arbetsmiljö*  
Det löpande bandets återkomst skapar problem även på detta plan. Generellt gäller att ju mer ”lean” produktionen blir desto större är riskerna för ensidiga arbetsrörelser och fysiska överbelastningar (Winkel & Neumann 2005).
6. *Arbetet ska vara förenat med trygghet i anställningen*  
Vi kan konstatera försämringar i trygghetssystemen med bland annat sänkt arbetslöshetsersättning samtidigt som antalet visstidsanställda har ökat. Den ökade internationaliseringen har medfört att anställningstryggheten inte är lika stor som tidigare. Produktion kan flyttas till låglöneländer med kort varsel. Det ökade bruket av bemanningsföretag gör att anställningstryggheten inte är kopplad till arbetsplatsen på samma sätt som tidigare.
7. *Arbetet ska organiseras för både kvinnor och män*  
På denna punkt kan vi se en klar förbättring under det senaste decenniet. Jämställdhetsfrågorna är numera självklara på alla dagordningar, men det finns en stor diskrepans mellan retorik och praktik.

Analysen ovan visar att visionen om det goda arbetet konvergerar i hög grad med den moderna managementdiskursens retorik samtidigt som det verkar vara en divergens i praktiken. Problemen är komplexa och har många orsaker. Vissa kritiska analyser av ”moderna organisationer” visar att delar av förklaringarna finns inbäddade i själva organisationskoncepten (se t.ex. Ellström 2000, Sandberg 1997). Mycket av taylorismen lever exempelvis kvar i de moderna organisationsformerna och kan ge samma typ av arbetsmiljöproblem (Björkman 2002, Thompson & Warhurst 1998). En förklaring kan också vara att många managementkoncept visade sig svåra att implementera och har därför haft begränsade framgångar (Abrahamsson 2000, Ellström 2000, Røvik 2000, Sandberg 1997).

En fråga som då reser sig är om *det goda arbetet* bara är en obsolet vision eller om den kan återskapas och anpassas till den nya industriella kontext vi möter i det tjugoförsta århundradet (Abrahamsson 2003). Vår utgångspunkt är att det är något som både låter sig göras och som måste göras, inte en gång för alla utan som en kontinuerlig utvecklingsprocess. I utvecklingen av det nya goda arbetet måste man beakta att vi lever i en ny industriell kontext som ger nya förutsättningar, både fallgropar och utvecklingsmöjligheter.

Sammanfattningsvis kan vi se två motsägelsefulla tendenser i den industriella kontexten: För det första *den starka fokuseringen på lean production*. Lean introduceras på bred front som ett globalt koncept för rationalisering. Lean production har blivit ett begrepp som samlar och integrerar många av de övriga koncepten. Den bärande tanken är dock att reducera kostnaderna där rationella flöden är en viktig komponent. Många av taylorismens problem kommer åter att bli aktualiserade. För det andra, industrins strävan att engagera *individens* hela kompetens. Varje anställd är en resurs vars totala kompetens ska engageras i det interna rationaliseringsarbetet. Individens lärande, kompetens, innovationsförmåga och entreprenörskap blir en del av produktionssystemet. I motsats till Lean så innebär detta en ökad autonomi och ett ökat lärande.

Individualiseringen av arbetet är både ett ”hot” mot, och ett ”hopp” för, det goda arbetet (Wallace 2003). Den finns inbyggd i den moderna managementdiskursen, men den ligger ännu starkare i hela den samhällseliga diskursen. Att individen går före kollektivet är något som präglar de flesta av samhällets sektorer. Det är kollektivet som kan stå som garant för det goda arbetet samtidigt som man måste bejaka att individens lärande, kompetensutveckling, innovationsförmåga och kreativitet blir en del av produktionssystemet. Ju mer individen satsar på dessa färdigheter, desto större blir den ekonomiska belöningen. Den anställdes identitet kommer att förskjutas från kollektivet till företaget.

Själva utvecklingen mot Lean är varken möjlig eller önskvärd att stoppa. Den globala marknaden kräver en rationell produktion, vilket även LO redan 1991 konstaterar i sin kongressrapport. Det handlar om att finna former för det goda arbetet inom ramen för Lean. Optimisten hoppas att Lean-kontextens rationaliseringspotential kan tas ut i form av förbättrade arbetsvillkor. Som exempel nämns att man inom vården får mer tid över till patienterna och inom skolan till eleverna. Pessimisten menar att även denna frilagda tid kommer att sparas in, det är ju det som är grundtanken i Lean. Historien talar för att pessimisten får rätt i det långa loppet. Allt sedan Taylors dagar har arbetet varit föremål för rationaliseringar. En del av besparingarna har tillfallit arbetarna i form av sänkt arbetstid, men den stora delen har tagits ut på annat sätt.

## Det nya goda arbetet

Den bild vi målat upp ovan kan te sig väl pessimistisk ur det goda arbetets perspektiv, men den är inte helt nattsvart. Som vi tidigare nämnt gäller det att finna former för det goda arbetet inom den ram som ett Lean-präglat arbetsliv och samhälle kan erbjuda.

Med beaktande av dessa nya förutsättningar ska vi försöka omformulera några utvalda kriterier på det goda arbetet. Genom att gå från generella svepande formuleringar till förslag på konkreta åtgärder är vår förhoppning att de ska bli mer riktade och på ett mer direkt sätt kunna leda till verkningsfulla resultat.

1. *Minsta planeringsnivån ska vara gruppen.* All styrning ska ske mot gruppen som operativ enhet och alla anställda ska ha kontroll över sin egen arbetscykel. Detta mycket konkreta krav summerar flera av de kraven på ett gott arbete som Metall och LO framfört, liksom de moderna managementkoncepten. Det garanterar en bredd i arbetet samtidigt som det ger en betydande autonomi. Samtidigt är kravet möjligt att kombinera med ett Lean-tänkande. Även ett löpande band kan organiseras utifrån en gruppbaserad organisation även om det inte ger de mest optimala förutsättningarna.
2. *Arbetsplatslärande som även innefattar generella/generiska kunskaper.* Kravet på ett lärande i arbetet är knappast kontroversiellt, det efterfrågas av både arbetsgivare och löntagare. För att garantera en utveckling i yrkesrollen och motverka inlåsning hos en speciell arbetsgivare krävs emellertid viss generalitet i kompetensutvecklingen. Detta kan vara möjligt att kombinera med ett lean-tänkande om man lyfter fram att kreativitet och ständiga förbättringar kräver generiska kunskaper.

3. *Integrerat underhåll*. Breda yrkesroller är ett klassiskt krav som samtidigt låter sig väl kombineras med idéerna bakom Lean. Utöver underhåll kan man integrera många andra arbetsuppgifter, men underhållet är det som ofta ligger närmast till hands.
4. *"Kvotering" av underrepresenterade grupper*. Jämställdhet och integration har länge stått på både arbetsgivarnas och fackföreningsrörelsens dagordning, men det är inte så mycket som händer. Samtidigt har det visat sig att problemen lokalt ofta går att lösa bara man vill. En försiktig informell kvotering kan ge goda resultat.
5. *Systematiskt arbetsmiljöarbete*. En arbetsmiljö utan risker för ohälsa och olycksfall borde vara en självklarhet på alla arbetsplatser men belastnings-ergonomiska skador och olycksfall står fortfarande för huvuddelen av arbetsohälsan och mycket förebyggande arbete återstår att göra. En starkare fokusering på Lean riskerar att försämra situationen. För att utveckla arbetsmiljön krävs en organisation som kontinuerligt bedömer vilka arbetsmiljörisker som finns samt ser till att de åtgärdas. En sådan organisation finns inom ramen för systematiskt arbetsmiljöarbete men skyddsombudets roll behöver lyftas fram på ett mer explicit sätt kontrollera att beslutade åtgärder verkställs.

Vi kan avslutningsvis konstatera att det goda arbetets framgångar på 1980-talet till stor del berodde på att Metalls krav låg väl i linje med de problem som industrin då brottades med. Nu är läget ett annat, men det finns fortfarande goda förutsättningar att utveckla arbetet i en god riktning. Våra förslag till det nya goda arbetet är väl förenliga med det lean-koncept som präglar dagens industri. Managen är krattad och det gäller för Metall (och andra fackliga organisationer) att ta tillfället i akt och flytta fram sina positioner. I vilken mån man lyckas blir en fråga som får belysas i framtida forskning.



## Referenser

- Abrahamsson K (2003). "Var det goda arbetet en parentes?" I: *Friskfaktorer i arbetslivet*. Stockholm: Prevent.
- Abrahamsson L (2000). *Att återställa ordningen – Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Borea bokförlag.
- Ackroyd S & Thompson P (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage Publications.
- Agurén S & Edgren J (1979). *Annorlunda fabriker - Mot en ny produktionsteknisk teori*. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen. Tekniska avdelningen.
- Ashkenas R (1997). *Den gränslösa organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Barklöf K red. (2000). *Smärtgränsen? En antologi om hälsokonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Berglund Richard (2006). *Smart Lean. Möjligheter att utnyttja Lean-konceptet för att skapa en god arbetssituation*. IVFskrift 06813.
- Björkman T (2002). "Den långlivade taylorismen". I: Abrahamsson K, Abrahamsson L, Björkman T, Ellström P-E & Johansson J red. *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolinder E m.fl. (1970). *Risker i jobbet: LO-enkäten*. Stockholm: LO.
- Burden P R (2000). *Knowledge Management – The Bibliography*. Medford New Jersey: Information Today.
- Deming W E (1988). *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*. Cambridge : Cambridge Univ. Press.
- Ds 2008:16 *Arbetsmiljön och utanförskapet*. Diskussionspromemoria från regeringen.
- Ellström P-E (2000). "Lärande och kompetensutveckling i magra organisationer: problem och möjligheter". I: Lennerlöf Lennart red. *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Feigenbaum A V (1961). *The Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Furusten S (1996). *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Gellerstedt Sten (2008). *Trender i arbetsmiljön 2007 — klass och kön*. Stockholm: Landsorganisationen i Sverige.
- Ghoshal S & Bartlett C A (1997). *The Individualized Corporation. A fundamentally new approach to management*. New York: HarperCollins.
- Hammer M & Champy J (1993). *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Collins.
- Helgeson B & Johansson J (1992). *Arbete och yrkesutbildning*. Stockholm: HLS-Förlag.
- Hiba J C (1998). *Improving working conditions and productivity in the garment industry*. Geneva: International Labour Office.
- Hirdman Y (1998). *Med kluven tunga. LO och genusordningen*. Uddevalla: Atlas
- Imai M (1986). *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House Inc.

- Johansson B, Frick K & Johansson J red. (2004). *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson J (1988). *Facklig syn på ny produktionsteknik*. Forskningsrapport 1988:01, Tekniska högskolan i Luleå.
- Kaplan R S & Norton D P (1993). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kunde J (1997). *Corporate Religion. Vägen till stark verksamhet*. Göteborg: ILS Förlag.
- Lennerlöf L (2002). "Magert lärande i magra organisationer". I: Abrahamsson K, m.fl. (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- LO (1941). *Fackföreningsrörelsen och näringslivet*. Stockholm: Tiden.
- LO (1951). *Fackföreningsrörelsen och den fulla sysselsättningen*. Stockholm: Tiden.
- LO (1966). *Fackföreningsrörelsen och den tekniska utvecklingen - rapport från en arbetsgrupp till 1966 års LO-kongress*. Stockholm: Prisma.
- LO (1971). *Demokrati i företagen - rapport till LO-kongressen*. Stockholm: LO.
- LO (1976). *Solidariskt medbestämmande - rapport till LO-kongressen 1966*, Stockholm: Prisma.
- LO (1991). *Det utvecklande arbetet*. Rapport till LO-kongressen 1991.
- LO (2006). *Klass och kön*. Stockholm: LO 2006.
- McFadden F R (1993). Six-Sigmas Quality Programs. *Quality Progress*, 26, juni, 37-42.
- Metall (1985). *Det goda arbetet*. Huvudrapport från programkommittén om industriarbetets värde och villkor presenterad vid Svenska Metallindustriarbetareförbundets kongress 1 - 7 september 1985.
- Metall (1989) *Solidarisk arbetspolitik för det goda arbetet*. Svenska metallindustriarbetareförbundet, Kongressrapport.
- Milkman R (1998). High Road or Low Road? I: Thompson Paul & Warhurst Chris red. *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press.
- Nakajima S (1988). *TPM – An Introduction to Total Productive Maintenance*. Cambridge, Massachusetts. Productivity Press.
- Nonaka I & Takeuchi H (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Ohno T (1978). *Toyota Production System*. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Olsson Å (1977). *Anpassning eller förnyelse?* Malmö: Liber.
- Oudhuis, Margareta (2008). Implementation of lean production: culture, organisation and working conditions. Paper vid den 1:a nationella arbetslivskonferensen, *Hållbart arbetsliv och/eller lönsamhet?*, Växjö, 6-7 maj 2008.
- Rasmussen B (1999). *Dehierarchization – Reorganizing Gender?* Doktorsavhandling, NTNU, Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet, Trondheim.
- Røvik K-A (2000). *Moderna organisationer. Trender i organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Sanchez R & Heene A (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. Johan Wiley & Sons.
- Sandberg Å red. (1997). *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. 3:e upplagan. Stockholm: SNS Förlag.

- Schonberger R J (1982). *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*. New York: Free Press.
- Senge P (1990). *The Fifth Discipline. the Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shingo S [1981](1984). *Den nya japanska produktionsfilosofin*. Stockholm: M-gruppen (Japansk originalutgåva *The Toyota Production System*. Tokyo: Japan Management Ass.).
- Simonson B (1988). *Arbetarmakt och näringspolitik*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Smith A (1776/1976). *The Wealth of Nations*. Chicago: The University of Chicago Press 1976.
- Stalk Jr G & Hout T M (1990). *Competing Against Time – How Time- Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: The Free Press.
- Sugimori Y, Kusunoki K, Cleo F & Uchikawa S (1977). 'Toyota Production System and Kanban Productions System: Materialization of Just- in-Time and Respect-for-Human System', *Int. J. of Production Research* 15, 553–564.
- Taylor F W (1913/1972). "The Principles of Scientific Management". In: *Scientific Management*. Westport, Connecticut: Greenwood Press 1972.
- Theorell Töres (2006). *I spåren av 90-talet*. Karolinska institutet: University Press.
- Thompson P & Warhurst C red. (1998). *Workplaces of the Future*. London: Macmillan Press.
- Thorsrud E & Emery F (1969). *Mot en ny bedriftsorganisation*. Oslo: Tanum forlag.
- Thurman J E, Kogi K & Louzine A E (1988). *Higher productivity and a better place to work: Action manual*. Geneva: International labour office.
- Wallace T (2003). *Something is Rotten in the State of Sweden: Assembly Lines, Pay Systems ant the End of Good Work?* paper at the Labour Process Conference, Bristol, April 14-16<sup>th</sup> 2003.
- Vink P, Koningsveld E A & Molenbroek J F (2006). "Positive outcomes of participatory ergonomics in terms of greater comfort and higher productivity". *Applied Ergonomics*, 37(4), 537-46.
- Winkel J & Neumann P (2005). *Ergonomi och effektiva produktionssystem – från reaktiv till proaktiv insats Erfarenheter och resultat av ett samarbete mellan Arbetslivsinstitutet och Volvo Powertrain i Skövde*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Womack J P, Jones D T & Ross D (1991). *The Machine That Changed the World*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Womack J P & Jones D T (2003). *Lean Thinking*. New York: Macmillan Free Press.
- Wärvik G & Thång P-O (2003). *Conditions for learning from perspective of labour workers in connection with "the new work order"*. Paper at the 3<sup>rd</sup> International Conference of Researching Work and Learning, July 25-27 2003, Tampere, Finland.
- Zappala J (1988). *Just-in-Time Techniques in Metal Manufacturing. An Assessment of Its Implementation and Impact*. Sidney: Dept of Industrial Relations, occ. paper no. 5.