

*Dan Porsfelt red.*

# Arbetslivsforskning och hållbarhet

**Empiriska illustrationer och framtids-  
visioner**

**Institutionen för samhällsvetenskap vid Växjö universitet** omfattar nio akademiska ämnen – statsvetenskap, sociologi, psykologi, socialpsykologi, medie- och kommunikationsvetenskap, geografi, samhällsgeografi, naturgeografi, samt fred och utveckling – och totalt 14 utbildningsprogram på grundnivå och avancerad nivå. På uppdrag av regeringen bedriver universitetet och institutionen forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog mellan forskare och arbetslivets aktörer pågår för närvarande vid institutionen arbetet med att bygga upp en plattform för forskning, utbildning och samverkan i och om arbetslivet. Besök gärna [www.vxu.se/svi](http://www.vxu.se/svi) för mer information.

**Arbetsliv i omvandling** är en vetenskaplig skriftserie som ges ut av Institutionen för samhällsvetenskap vid Växjö universitet. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetets organisering, arbetsmarknad och arbetsmarknadspolitik. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse kring arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktionssekreteraren som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs.

**Arbetsliv i omvandling** ges ut med stöd av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS).

## **ARBETSLIV I OMVANDLING**

Redaktör: Bo Hagström

Redaktionssekreterare: Jessica Hansen

Redaktionskommitté: Ann-Marie Sätre Åhlander, Elisabeth Sundin, Eva Torkelson, Magnus Söderström, Sven Hort och Tapio Salonen.

© Växjö universitet & författare, 2009  
Institutionen för samhällsvetenskap  
351 95 Växjö

ISBN 978-91-89317-52-9  
ISSN 1404-8426

1:a upplaga, 150 ex

Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm



# Innehåll

<b>INLEDNING – ARBETSLIVSFORSKNING, HÅLLBARHET OCH JAGANNATH .....</b>	<b>4</b>
--	----------

*DAN PORSELT*

<b>1 INTE BARA HÄR OCH NU UTAN OCKSÅ DÄR OCH DÅ – REFLEKTIONER OM ARBETSLIVSFORSKNINGEN OCH DET STORA HÅLLBARHETSPROJEKTET .....</b>	<b>15</b>
--	-----------

*GUNNAR ARONSSON, JÖRGEN EKLUND, HANNE RANDLE OCH LENNART SVENSSON*

<b>2 DET GODA ARBETET BORTOM LEAN .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

*JAN JOHANSSON, LENA ABRAHAMSSON*

<b>3 ”DET ÄR TUFFT NU. VISIONERNAS TID ÄR BORTA.” – INDUSTRIARBETARES MÖJLIGHETER SÄMRE PÅ ÄLDRE DAGAR.....</b>	<b>46</b>
---	-----------

*BJÖRN OHLSSON*

<b>4 ARBETSLIV OCH FAMILJELIV – PERSONALUTHYRNING SOM MÖJLIGHET ELLER HINDER.....</b>	<b>63</b>
---	-----------

*GUNILLA OLOFSDOTTER*

<b>5 ORGANISATIONER OCH OBJEKTIVITETENS DRAMATURGI – OM RATIONALITET OCH NORMATIVITET I TEORI OCH TILLÄMPNING .....</b>	<b>82</b>
---	-----------

*ROBERT RAGNEKLINT*

<b>6 PÅ SPANING EFTER HÅLLBARA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INDIVIDENS VÄLBEFINNADE OCH UTVECKLING I ARBETET – EN BETRAKTELSE GENOM KOMPLEXITETSTEORIER .....</b>	<b>100</b>
--	------------

*SÖREN AUGUSTINSSON OCH ULF ERICSSON*

# Inledning

## – Arbetslivsforskning, hållbarhet och Jagannath<sup>1</sup>

DAN PORSELT

”Det kanske mest framträdande draget i det moderna systemet är ’pensumidén’. Varje mans arbete är åtminstone en dag i förväg planerat av arbetsledningen, och i de flesta fall får var och en fullständiga skriftliga instruktioner i form av ett arbetskort, som i detalj anger det arbete han skall utföra samt sättet att göra det. (...) och den tid som får åtgå för fullgörandet... Ett sådant pensum måste vara omsorgsfullt beräknat, så att ett både gott och sorgfälligt arbete kan åstadkommas, och det måste klart och bestämt fastslås att arbetaren i intet fall får drivas till en hastighet som inverkar skadligt på hans hälsa. Uppgiften måste alltså avvägas så, att en man som väl lämpar sig för sitt arbete må kunna hålla sig stark och sund under en lång följd av år medan han arbetar i den föreskrivna takten, och bli nöjd och välbärgad istället för utarbetad. Målet för rationell företagsledning är till stor del att omsätta dessa uppgifter i praktiken.”

Taylor (1917): *The Principles of Scientific Management*, s 39, 63. Ref i Karlsson (1978: 150f).

*Frederick W Taylors* programförklaring i *The Principles of Scientific Management* framstår om man ser till citatet ovan närmast som ett skydd för utsatta industriarbetares hälsa och ett bålverk mot rovdrift i profitens namn. Nu är detta kanske inte hela sanningen om rationell företagsledning och inte heller en berättelse om hur Taylors program omsatts i praktik. Men, citatet är ändå intressant i detta sammanhang då det behandlar några aspekter av relationen mellan hållbarhet och lönsamhet.

Dessa två begrepp stod i centrum för den första Nationella arbetslivsforskningskonferensen (NALK) som anordnades av VALV (*Växjö universitets plattform för arbetslivsvetenskap*) 6-7 maj 2008<sup>2</sup>. Konferensen anordnades på uppdrag av det

---

<sup>1</sup> Jag vill tacka de två anonyma granskarna för de konstruktiva kommentarerna till antologins samtliga texter! Vidare vill jag tacka professor Bo Hagström och redaktionssekreterare Jessica Hansen för kommentarer på denna inledande text

<sup>2</sup> Som ansvarig konferensanordnare tillsammans med Annica Olsson, Anders Hytter och Jessica Hansen vill jag på VALV's vägnar rikta ett tack till FAS och Växjö universitet för ekonomiskt stöd till konferensens genomförande.

nyinitierade Sverigenätverket för arbetslivsforskare som, i efterdyningarna av den borgerliga alliansregeringens plötsliga beslut att lägga ner Arbetslivsinstitutet, tillskapats för att kunna bli en samlande kraft i en tid av institutionell upplösning och turbulens. Sverigenätverket har sedan dess konstituerats under namnet *Forum för arbetslivsforskning i Sverige* vid ett möte i Karlstad 12-13 november 2008. FAS, *Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap* och Växjö universitets rektor bidrog med medel för anordnandet av konferensen vars övergripande tema var "*Hållbart arbetsliv och/eller lönsamhet?*".

Cirka etthundratrettio konferensdeltagare arbetade i fem arbetsgrupper med ett trettiotal inkomna papers. Huvudtalare på konferensen var Dr *Richard Wynne*, arbetslivspsykolog och ledare för Work Research Centre i Dublin, Professor *Ebba Wergeland*, specialist i arbetsmedicin vid norska Arbeidstilsynet och *Stefan Fölster*, adjungerad professor i nationalekonomi vid KTH och, mer känd i rollen som, chefekonom på Svenskt Näringsliv. Andra talare på konferensen inkluderade Arbetsmiljöverkets generaldirektör *Mikael Sjöberg*, programchef *Kenneth Abrahamsson* från FAS och professor *Bo Hagström* från VALV, Växjö universitet. Konferensen avslutades med en paneldebatt på temat "*Behov, förutsättningar, innehåll och former för en framtida arbetslivsforskning?*" där förutom Ebba Wergeland och Stefan Fölster även *Gunnar Aronsson*, professor i psykologi vid Stockholms universitet, *Sten Gellerstedt*, utredare på LO, projektkoordinator *Carin Håkansta*, FAS, samt *Kicki Höök*, tillsynsdirektör vid Arbetsmiljöverket i Kronobergs län deltog.

Den antologi och tillika specialnummer av *Arbetsliv i omvandling* du nu håller i din hand är baserad på de paper som behandlades under konferensen. De sex bidrag som valts ut att ingå i antologin behandlar alla aspekter av konferensens huvudtema – relationen mellan hållbarhet och lönsamhet, men i varierande grad av tydlighet. Bidragen är i övrigt representativa för konferensbidragen i stort. De representerar en stor bredd, såväl vad gäller ämnesdisciplinär bakgrund hos författarna som en stor bredd, för att inte säga spretighet, när det gäller forskningens och texternas innehåll och struktur. Som redaktör har jag arbetat efter tre huvudprinciper när det gäller urvalet av texter bland konferensbidragen. För det första skulle bidragen vara knutna till det övergripande konferenstemat. För det andra skulle den disciplinära och forskningsmässiga bredden i arbetslivsforskningen och bland konferensdeltagarna avspeglas i urvalet. För det tredje skulle urvalet omfatta inte bara etablerade namn inom arbetslivsforskningen utan även kunna omfatta t.ex. bidrag från doktorander. Ett bakomliggande förhållande som också påverkade urvalet är att Arbetsliv i omvandling är en i första hand svenskspråkig skriftserie och att en antologi med bidrag på olika språk inte tilltalar mig. Jag tror att slutresultatet också avspeglar dessa urvalskriterier. Den färdiga antologin riktar sig i första hand till arbetslivsforskare, studenter med intresse för utveckling på arbetslivsfältet och kvalificerade praktiker. Det är min förhoppning att helheten såväl kan bidra till kunskapsutveckling som att sprida nyare kunskap och nya perspektiv på centrala frågor i svensk arbetslivsforskning i ett förändringarnas kraftfält.

Ser vi till konferensen i stort hanterade relativt få av konferensbidragen på ett uttryckligt och utförligt vis relationen mellan hållbarhet och lönsamhet, framför

allt kanske på den senare dimensionens bekostnad. Få hade tagit fasta på den utmaning och uppmaning till diskussion om det är möjligt, rimligt eller önskvärt att förena hållbarhet med lönsamhet eller om de två begreppen och perspektiven är oförenliga (manifesterat av passagen *och/eller* samt det avslutande *frågetecknet* i konferensens huvudtema). Att konferensens huvudtema kom att bli just detta är delvis förknippat med en diskussion som under hösten 2007 startades av arbetsmarknadsminister *Sven-Otto Littorin*. I inbjudan till konferensen skrev professor *Bo Hagström* följande:

”Vid ett av arbetsmarknadsminister *Sven-Otto Littorin* på Rosenbad arrangerat arbetsmiljöseminarium i augusti 2007 konstaterade ekonomiprofessor *Ulf Johansson* att de hittillsvarande studierna kring sambandet mellan hälsa/arbetsmiljö och lönsamhet/effektivitet/produktivitet är begränsade och nästan uteslutande amerikanska. Förutom att slutsatsens riktighet givetvis sammanhänger med hur breda definitioner vi utgår ifrån, reser den ytterligare frågor, exempelvis: Hur kan man problematisera sambandet arbetsmiljö och/eller lönsamhet? Föreligger här ett givet positivt samband? Metoder för sambandstestning? Finns goda exempel på arbetsmiljösatsningar som konkurrensmedel? Måste alltid god arbetsmiljö vara lönsam?!

Dock torde det finnas en samsyn bland såväl myndighetsföreträdare, partsrepresentanter som forskare att frågan är viktig att problematisera: ”Hållbart arbetsliv och/eller lönsamhet?” Möjligheten att kunna påvisa sambanden mellan en god arbetsmiljö/arbetshälsa och lönsamhet/produktivitet torde vara en ständig utmaning för arbetslivsforskningen så länge frågan är ofullständigt besvarad.”

Jag kan konstatera att något mer fullständigt besvarande av ovanstående frågor gavs varken som ett samlat intryck av de texter som lades fram vid konferensen eller i föreliggande antologi. Vi kan alla fundera över skälen till detta. Kanske är frågorna felställda? Kanske är de onödiga? Kanske är de ”ideologiskt passé”? Kanske har (svensk) arbetslivsforskning bara inte uppmärksammat hållbarhetsdiskursen på allvar ännu? Eller kanske var det en konsekvens av hur konferensen organiserades med tematiska arbetsgrupper? Den övergripande frågan menar jag ändå blir än mer relevant i den tid av turbulens, för att inte säga kaos, som kännetecknar en globaliserad finansmarknad vars hållbarhet i sig förefaller i hög grad vara en chimär, men där lönsamheten för vissa inblandade aktörer varit desto mer reell samtidigt som de negativa konsekvenserna för många fler blivit avsevärda. Konsekvenserna detta för med sig är inte överblickbara när detta skrivs, men panikinsatser för att upprätthålla globala och nationella finanssystems image och funktion paras med allt mer tätt duggande varsel i svenskt näringsliv och rapporter om recession såväl inom som utom landets gränser. En farhåga att i detta skede frågor om och forskning om centrala dimensioner som berör hållbarhet såsom arbetsmiljö, arbetshälsa och arbetets organisering både på arbetsplatser men också i relation till omgivande samhälle och livet i stort, kan komma att nedtonas eller osynliggöras i syfte att ”rädda situationen” och därmed lönsamheten, inställer sig. Men, det återstår att se!

De bidrag som här presenteras är således olika till sin karaktär och fokus. *Gunnar Aronsson, Jörgen Eklund, Hanne Randle och Lennart Svensson* lyfter i det inledande antologibidraget *Inte bara här och nu utan också där och då – reflektioner om arbetslivsforskningen och hållbarhetsprojektet* bland annat fram behovet av och utmaningar förknippade med arbetsvetenskaplig forskning relaterad till hållbarhetsprojektet. Efter att ha konstaterat hur arbetslivet som dimension i detta närmast dolts i den allmänna debatten, där klimateffekter varit i starkt fokus, betonar författarna att ”arbetslivsforskningen alltid haft ett hållbarhetsperspektiv genom att vara inriktad på att skapa bättre arbetsvillkor och peka på det ohållbara i att stora grupper av individer står utanför arbetslivet.” Men man illustrerar också det förhållande att arbetslivsforskningen, med några få undantag, i stort sett inte använt sig explicit av hållbarhetsperspektiv och därmed inte knutit an till den hållbarhetsdiskurs som under senare år vuxit fram. Kontemporär svensk arbetslivsforskning har istället för att som i klassisk sociologisk forskning a la *Durkheim, Marx* och *Weber*, behandla arbetets roll i samhällets utveckling i stort och dess konsekvenser, utvecklat vad man kallar ett ”verksamhetsperspektiv”. Inom ramen för detta har arbetslivsforskningen i hög grad fokuserat enskilda verksamheter i syfte att förstå och förbättra villkoren i dessa. Författarna beskriver detta som ett lyckosamt och effektgivande projekt som utan tvekan förbättrat arbetets organisering och arbetsvillkor såväl i enskilda verksamheter som på ett aggregerat plan. Men, och det är författarnas huvudpoäng som jag ser det, sett i det stora hållbarhetsperspektivet blir verksamhetsperspektivet ett ”delperspektiv eller ett ofullständigt perspektiv”. Arbetslivsforskningen har god förutsättning att med däri utvecklade redskap bli en viktig resurs i ett stort hållbarhetsprojekt, men det kräver såväl ökad tvärvetenskaplighet och ökad grad av internationellt forskningssamarbete för att svara upp mot de utmaningar som själva hållbarhetsperspektivet och en ökad internationalisering ställer, konstaterar man. Ett ”problem” förknippat med hållbarhetsperspektivet är, vidare, att detta är framtidsinriktat. Forskning om och för framtiden är inget okomplicerat projekt! Hållbarhetsbegreppet är framtidsinriktat och kräver att forskningen och dess resultat frammanar förändring och utmanar status quo. Aronsson, m.fl. ger därför i sitt bidrag ett spännande exempel på vad man kallar ett *interaktivt forskningsprojekt* som syftar mot detta mål och delger oss erfarenheter med att arbeta i en sådan form.

*Jan Johansson och Lena Abrahamsson* gör i sitt bidrag *Det goda arbetet bortom Lean* också inledningsvis en historisk tillbakablick för att slutligen blicka framåt. I kapitlet målar författarna upp en bild av vad som delvis kan sägas vara en ”föregångare” till ”det hållbara arbetet” som idé. I huvudsakligt fokus i texten finns nämligen begreppet ”Det goda arbetet”. Fackförbundet *Metall* presenterade vid sin kongress 1985 en, sedermera högst inflytelserik, rapport med just denna titel. Rapporttiteln blev sedermera närmast ett begrepp, eller koncept och används fortfarande inom nuvarande *IF Metall*, kombinerat med ordet utvecklande i ”Det utvecklande goda arbetet”. Johansson och Abrahamsson sätter i sitt kapitel konceptet och dess innehåll i relation inte bara till ”klassiska” organisationsfilosofier som scientific management, human relations och den sociotekniska skolan, som sammanfattande beskrivs. Man sätter också in konceptet i en konkret historisk berättelse som sammantaget i ganska hög grad illustrerar samarbete och samsyn i vad man kan kalla ”den svenska modellen”. Inte på ytan, där *LO* och *SAF* tidvis



uppvisade djupa motsättningar, särskilt kopplat till löntagarfondsfrågan. Men, visar författarna, ser vi till innehållet i de koncept för ”god organisering” som presenterades av SAF och LO var för sig, är släktskapet med den sociotekniskt grundade modell om generella psykologiska krav på ett arbete som *Einar Thorsrud* och *Fred Emery* 1969 presenterade på basis av norska försök, som såväl *Norska Landsorganisationen* som *Norska Arbetsgivareföreningen* stod bakom, påtagligt. Författarna skriver: ”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”. Lösningarna på de utmaningar som strukturomvandling i industrin ställde sammanföll i inte så liten grad med centrala tankar i ”Det goda arbetet” visar det sig. Efter en spännande kronologisk genomgång av ett antal organisationsrecept/-moden/-koncept som vunnit intåg i svensk industri (och inte så lite även ”spillt över” i offentlig verksamhet) sedan 1980-talets mitt formulerar Johansson och Abrahamsson något de kallar ”den svenska dialekten”. Den dialekten kan ses som de former för ledning och organisering som faktiskt verkar och implementeras också i relation till redan befintligt implementerade organisationsrecept och specifik omgivning. Alltså ”översatta” i dialektala former, i enlighet med tankegångarna hos t.ex. *Rövik* (2000, 2008) om lokal översättning eller tolkning av globalt spridda managementrecept. Författarna konstaterar att dialekten påminner om och har mycket gemensamt med ”det goda arbetet”. Den svenska dialekten formuleras samtidigt med hjälp av, mot och för *Lean Production*, som i en sammansatt, översatt form kännetecknar svenskt arbetsliv idag. Alltså, något paradoxalt kan tyckas, formuleras en lokal ”svensk” dialekt av *Lean Production*, delvis för att hantera detta organisationsreceptets närmast tayloristiska avigsidor när det införts, delvis för att själva receptet ger utrymme för aspekter av det som Metall formulerade som ”det goda arbetet”.

Bokens tredje kapitel ger läsaren en närgången och spännande inblick i industriarbetets nutida villkor. Etnologen *Björn Ohlssons* bidrag ”*Det är tufft nu. Visionernas tid är borta.*” - *Industriarbetares möjligheter sämre på äldre dagar* baseras på en studie av äldre industriarbetare på Volvo Torslandaverken. Det är en kraftfull empirisk illustration av de förhållanden som på ett övergripande plan diskuterats i de två första kapitlen. Ohlssons studie fokuserar inte på ”äldre” industriarbetare av en tillfällighet. Frågan som ställs är ”hur hållbart dagens arbetsliv är för äldre industriarbetare – och om det finns plats för dem även i framtiden?”. I ett arbetsliv kännetecknat allt mer av slankhet och tidspress, om än i försvenskad form, i ett samhälle där ungdomlighet och individualitet, styrka och snabbhet, flexibilitet och mobilitet, framgång och iögonenfallande konsumtion (Veblen 1899/1994) är kärnvärden, hur ser vardag och framtid i arbetet ut för de som är ”gamla”? Hur ser möjlighetshorisonerna för dessa ”äldre” ut? Är klassningen som ”äldre” i arbetet en händelse av starkt identitetsformerande karaktär, av mesovändpunktskaraktär (Porsfelt 2001:127; Hughes 1952/1993)? Hur är det att i din vardag arbeta i en organisation där du ser hur människor omkring dig bryts ned, och samtidigt själv sträva mot samma mål? Hur bryts vetskapen om att den egna kroppen (och kanske psyket) kommer att brytas ned mot hållbarhetsdiskursen i samhället och i organisationen? Hur bryts denna vetskap, denna oundvikliga vetskap av, mot krav på flexibilitet och lönsamhet? Hur, undrar man, bryts den vetskapen av mot en politisk diskurs om pensionssystemet, som betonar en allt högre pensionsålder? När du är gammal på jobbet redan vid dryga

40, som den intervjuade 51-åriga Rajna, vars trajektoria mot den nuvarande anställningen på en "senioravdelning" med lägre prestationskrav påbörjades genom utlyftning från det löpande bandet till en "förarbetsstation". Skälet var att hon "hade fyllt 40 år och meningen var att de som var lite äldre skulle arbeta där, medan yngre personal skulle bemanna löpande bandet." Många av de av Ohlsson intervjuade industriarbetarna illustrerar förvisso det goda i att det från företagsledningen fanns en förståelse för och utrymme för "de äldre" genom speciallösningar som "senioravdelningar" o.d. där prestationskraven är jämförelsevis lägre. Men samtidigt visar Ohlsson med viss tydlighet att de upplevda höjdpunkterna i den subjektiva karriären (Stebbins 1970) närmast uteslutande ligger i tider och arbetsuppgifter före klassificeringen som "äldre" och att inflytandet över arbetet upplevs minskat över tid hos de intervjuade. Grunden för identifikation med företaget minskar också. Senare års krav på lönsamhet och effektivitet har dessutom raderat ut "seniorpositionerna" där en något lägre arbetstakt var accepterad. Man kan inte undgå att ställa frågan om slankheten som krävs att företagen av den karaktär som Ohlsson studerat visar upp står i ett rimligt förhållande till hållbarhet som begrepp? Möjligheten att få ett arbete utanför Volvo för dessa äldre är, vilket Ohlsson också visar, högst begränsad. Ett arbetsliv för alla? Där höjdpunkten var kring trettio och du lämnat det vid femtio, hur kan det läsas med hållbarhetsglasögonen på? *Sten Gellerstedt*, utredare på LO, som också medverkade i konferensens avslutande paneldebatt, konstaterar i den nyss utkomna studien *Trender i arbetsmiljön 2007 – klass och kön* (2008: 35f) sammanfattningsvis följande:

"Villkoren i arbetet fortsatte år 2007 att försämrats för stora grupper av arbetare och lägre tjänstemän. Främst är det möjligheten att påverka det egna arbetet som försämrats. Andelen som arbetar på udda tider ökar också och även de med riskfyllt ensamarbete. Arbetet blir även hetsigare och större andelar i alla grupper har ett arbete där man ständigt upprepar samma arbetsmoment. De som anger att de varje vecka är uttröttade blir samtidigt fler.

Skillnaderna i kvalitén på arbetsmiljön fortsätter att öka mellan arbetare och högre tjänstemän. Villkoren för kvinnliga lägre tjänstemän närmar sig villkoren för arbetare. Samtidigt som arbetsmiljön försämrats, främst för arbetare inom privat service, minskar tillgången till företagshälsovård. Hos dem med störst behov finns minst tillgång till företagshälsovård och där finns även minst med systematiskt arbetsmiljöarbete."

Ohlssons bidrag bör läsas också mot den bakgrunden.

I ett fjärde kapitel närmar vi oss en annan verklighet än etablerade föreställningar om och karriärmanuskript (Barley 1989) som förespråkar långvarig anställning och arbete hos en arbetsgivare. Det är i någon mån den tidigare så bespottade "Hopp-Jerka" som beskrivs i *Gunilla Olofsdotters* bidrag *Arbetsliv och familjeliv. Personaluthyrning som möjlighet eller hinder*. Men, visar det sig, det är Hopp Jerka med anställning! Dessa "konsulter" flyttar likt Hopp-Jerka från post till post, men det är någon annan än jaget som håller i taktpinnen. Det är Bemanningansvarig som viftar med taktpinnen, blåser i pipan och Hopp-Jerka dansar vidare från ett "konsultuppdrag" till ett annat. Från en arbetsplats till en annan. Och när Bemanningansvarig blåser i pipan och säger hoppa. Då är det bara frå-

gan ”Hur högt och snabbt?” som är relevant, annars upplevs du som en ”bråkig” konsult och får gradvis sämre uppdrag (längre pendlingsavstånd etc.) vilket gör att du förvisso är anställd, men får gå på grundlönen (ca trekvarts lön) under längre perioder. Så nog hoppas det allt! Frågan är hur hållbart ett sådant system är i längden? Olofsdotters kapitel granskar ur ett genusperspektiv konsekvenser av de flexibilitetsstrategier som de senaste tjugo åren framträtt som ett organiseringsideal i svenskt arbetsliv i stort liksom internationellt (Atkinson 1984; Karlsson & Eriksson 2000, Skorstad & Ramsdal 2006). Då flexibilitetens konsekvenser kan se olika ut för olika grupper kan ökad jämställdhet vara en konsekvens. Men också könsmässig segregation och fortsatt underordning för kvinnor. Den empiriska studien är genomförd vid ett internationellt bemanningsföretag verksamt i Sverige och närmare bestämt på två platskontor som hyr ut personal som tillhandahåller administrativa/ekonomitjänster respektive personal till industri och transport. Personalsammansättningen på de två kontoren varierade ganska starkt med avseende på kön, etnicitet samt huruvida konsulterna var tillsvidare eller visstidsanställda. Olofsdotter presenterar i artikeln mycket spännande berättelser om hur ”konsulterna” tvingas att på ett individplan hantera en mängd olikartade, motstridiga krav och förväntningar med grund i flexibiliteten från olika rollkonflikter till förväntningar på att ha en komplett (och flexibel) garderob! Handlingar som för många av oss är relativt oproblematiska, som att ringa till dagis under arbetstid, kan vara svåra att göra om du arbetar som inhyrd ”konsult” och ”kostar varje timme” som administrationskonsulten Eva upplever det i texten. Analysen Olofsdotter gör visar på svårigheterna att förena arbets- och hemsfärerna, då en ständig tillgänglighet och anpassningsbarhet krävs. Då fortfarande kvinnor tar ett större hushålls och omvårdnadsansvar i vardagen, har de generellt svårare tillmötesgå dessa krav och flexibileringsstrategierna manifesterade i personaluthyrningsformen förstärker en traditionell könsarbetsdelning. Möjligheterna att påverka arbetet och arbetsvillkoren förefaller låga för de intervjuade, då den ordinarie personalen har ett tolkningsföreträde vad gäller hur arbetet ska utföras. Om vi återkopplar till Thorsrud och Emerys krav på ett gott arbete som Johansson och Abrahamsson diskuterar i sitt kapitel, förefaller vissa av punkterna svårförenliga med ett arbete som uthyrd. Överlag ger Olofsdotters studie grund för att fundera i banor av inte bara reproduktion av könsmässig underordning, utan också av disciplinering och underordning i en Foucaultiansk (1975/1987) mening. Vi ser i texten individer underkastade (subjugerade) flexibilitetsdiskursen och dess maskineri.

Antologins femte bidrag av *Robert Ragneklint: Organisationer och objektivitetens dramaturgi. Om rationalitet och normativitet i teori och tillämpning* anknyter till diskursbegreppet. Artikeln kan ses som en form av kritik av de diskurser som kommit att omgärda handlandet i vardagen, speciellt med fokus på offentligt styrd verksamhet, som ses som rimliga och närmast ”naturliga” eller ofrånkomliga men som knappast på ett tydligt sätt tillhandahåller lösningar på konkreta problem av hållbarhetskaraktär. Snarare, pekar författaren på, utgör inträdet av företagsekonomiska värden på offentligt styrd verksamhet (ofta sammanfattande benämnt *New Public Management - NPM*) en kraftig utmaning av de demokratiska värden som setts som grundläggande. Införandet av, ibland på skakig vetenskaplig grund baserade, managementteorier i konflikt med de demokratiska värdesystemen sker på de senares bekostnad genom att managementtänkandet får

momentum då förvisso demokratiska beslut passerar genom organisationers högre administrativa nivå. Detta får, visar Ragneklint genom referens till ett antal befintliga studier om organisatorisk förändring, effekter av högst tveksam och ibland rent negativ karaktär t.ex. på hälsoplanet. Det senare riskerar dock att osynliggöras i mättnings- och uppföljningsinstrument som praktiskt används (och som i vissa fall är kopplade till själva organisationsprinciperna som införts). Exempelvis kommer effektivitetsbegreppet i (begreppsligt) centrum härvidlag. Ragneklint illustrerar tydligt detta och andra ”ekonomiskt grundade axiom” som i hög grad är förknippade med införandet av NPM som något som är en ”upplevd rationalitet” och som utifrån den dominerande ställning ”ekonomismen” (Lundquist 2001; Lindqvist 2001) erhållit i (offentlig) organiseringsdiskurs *framstår såsom* både nödvändiga och rimliga. Närmast oundvikliga till och med. En ”objektivitetens dramaturgi”, som Ragneklint kallar det. Men rationaliteten och därmed rimligheten är förknippad med vilket perspektiv detta betraktas ifrån. Detta ställer (nya) krav på arbetsvetenskapen och organisationsvetenskapen betonar Ragneklint, krav som delvis påminner om de Aronsson m. fl. framhåller i sin artikel, men som är än mer långtgående. För att motverka objektivitetens dramaturgiska förföriska illusion av (t.ex.) NPM-praktiker som rimliga, oundvikliga och grundade måste en granskning av den egna vetenskapliga konstruerade positionen genomföras. Den granskningen och därmed förknippat perspektiv måste botten i ett grundläggande humanistiskt filosofiskt perspektiv. Annars riskerar arbets- och organisationsvetenskaper bli till teknikaliteter som bidrar till reproduktionen av ”det beståendes terror”, tolkar jag Ragneklint. Det är kort sagt en utmanande text!

I antologins avslutande bidrag av *Sören Augustinsson* och *Ulf Ericsson*: *På spaning efter hållbara förutsättningar för individens välbefinnande och utveckling i arbetet – en betraktelse genom komplexitetsteorier*, fokuseras dimensionen regenererande-utarmande arbete. Ett regenerativt arbete ses som ett som inte bara (ut)nyttjar mentala och fysiska resurser utan också bidrar till att dessa återskapas och till och med växer. Som författarna utifrån ett normativt ställningstagande, lite i den riktning Ragneklint efterlyser i sin text, skriver: ”Arbete och organisering bör hos individen bidra till överlevnad, välbefinnande, hälsa och utveckling för att en organisation ska kunna karaktäriseras som ett hållbart arbetsystem”. Utgångspunkten ligger härvidlag inte så långt ifrån den salutogena hälsopromotionstanken som t.ex. Hanson (2004) förespråkar. Men anslaget är, grundat i den diskussion om hållbara arbetsystem (Docherty, m.fl. 2002) som förs i kapitlet, bredare än så. Med systemtanken som en grund för författarna, som kompletterar den normativa grunden som inledningsvis nämndes, är det inte ett stort steg att ta till komplexitetsteori där just systemmetaforen är central. Delvis med grund i och med hjälp av begrepp hämtade ur komplexitetsteori, där begreppet självorganisering kanske är det viktigaste, delvis enbart inspirerade av komplexitets- och kaosteori skapar författarna ny förståelse i tre konkreta, men högst olika praktikfall från verkstadsindustri, offentlig vård, samt ett landsomfattande konstnärligt projekt. Den kunskap som därmed genereras är delvis av närmast teoretisk art i form av ett budskap om att vi, för att nå en vision om hållbara arbetsystem, måste betrakta ”verkligheten” med nya begrepp och metaforer än vad arbetsvetenskapen i stort använt hittills. Men det finns också ett närmast preskriberande budskap i texten, om hur olika handlingar som i förlängningen kan uppmuntra visionen

ifråga kan bli en del i ledningsarbetet i våra arbetsorganisationer. Kapitlet läses med fördel mot bakgrund av de två mest empirinära bidragen i antologin (Ohlssons och Olofsdotters) som i ganska hög grad belyser problem, svårigheter och avigsidor med/i dagens arbetsliv. Augustinsson och Ericsson pekar på framtid och möjligheter, om än i något skissartad form.

Många tankar inställer sig hos mig efter att ha läst bidragen under arbetet med att sammanställa denna antologi. Min övertygelse är att den kommer att väcka tankar och uppmåna till reflektion hos dig som är i färd med att läsa boken. En bild återkom dock i mitt medvetande flera gånger under redigeringsarbetet. Det är en bild som skaver och tränger sig på mitt tänkande om arbetslivsforskningen och organisationsforskningen i relation till hållbarhet specifikt och relationer i samhället i stort. Det är bilden av den omnibus som huvudpersonen Julian West berättar om i den utopiske socialisten *Edward Bellamys* (1888/1919) fantastiska bok *En återblick – sociala iakttagelser efter ett uppvaknande år 2000*. Julian som av olika omständigheter faller i koma, vaknar upp efter en hundra-trettonårig dvala på samma plats i en amerikansk storstad som han befann sig vid då han föll i koma. Men det är ett helt annat Amerika som under en kvinnlig ledsagares milda hand gradvis framträder för Julian. Samhället och arbetslivet är organiserat på ett helt annat sätt än det moderna, skitiga, orättvisa och förljugna västerländska industrisamhälle han somnade in i. Det närmast vansinniga i den samhällsordningen framträder efterhand för Julian – och läsaren. Men denna kulturlighet framstod som naturlighet för Julian hundra år tidigare. Och då kommer vi till själva bilden av omnibussen som Julian återger för de häpna människorna i det utopiska, socialistiska (?) samhälle han vaknar upp till: Omnibussen dras av de många och främjar de få som över tid ser sig som väsensskilda ”de därmere”. Där ”passagerarna” på taket bosätter sig i egna, fina områden och legitimerar det rådande ”naturliga tillståndet” på olika sätt. Där platserna på taket testamenteras till nästa generation och uppmuntrande tillrop om den uppskjutna belöningens ideologi och utdelande av smärtlindring och plåster till dragarna utgör passagerarnas bidrag. Ja, förutom att passagerarna håller sig kvar däruppe med näbbar och klor då. Frågan jag ställer mig är om inte omnibussen fortfarande dras runt på samma sätt? Om vi kanske, till skillnad från det nya Amerika Julian West har lyckan att uppleva vid sitt uppvaknande år 2000, fortfarande rullar (eller dras) runt i samma hjulspår? Julian West tvingas omvärdera sin världsbild. Det en gång ”naturliga” blir ett - på sophögen slängt - kulturligt idiotiskt system av utnyttjande av de många till glädje för de få. Det var inte hållbart, varken mänskligt socialt eller i naturresurshänseende. Är omnibussen den *Jagannath*, sociologen *Anthony Giddens* för snart tjugo år sedan (1990/1996) talade om i *Modernitetens följder*? *Jagannath* är ”en skenande maskin med enorm kraft som vi kollektivt i viss mån kan styra, men som hotar att skena bortom vår kontroll och som kan köra sönder sig själv. *Jagannath* krossar dem som står i dess väg, och även om maskinen ibland tycks ha en stadig kurs svänger den planlöst och tar en riktning vi inte kan förutsäga. Färden är ingalunda oangenäm eller utan behållning; den kan tvärtom ofta vara upplivande och laddad med förhoppningsfulla antecipationer. Men så länge modernitetens institutioner består kommer vi aldrig att helt kunna kontrollera resvägen eller farten.” (Giddens 1990/1996:131) Hur, om alls, vill vi perspektivera och problematisera rådande förhållanden i arbetslivet relaterat till livet och varandet i stort? Och, går det att göra utan att anlägga

ett ideologiskt/politiskt perspektiv? Flera av bidragen väcker dessa frågor hos mig.

Växjö, fredag den 13 februari 2009

Dan Porsfelt

## Referenser

- Atkinson J (1984). *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Barley S R (1989). "Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology." I: Arthur, Hall & Lawrence (red) *The Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, s 41-65.
- Bellamy E (1888/1919). *En återblick – sociala iakttagelser efter ett uppvaknande år 2000*. Stockholm: Björck & Börjesson.
- Docherty P, Forslin J & Shani R (red) (2002). *Creating Sustainable Work Systems*. London: Routledge.
- Foucault M (1975/1987). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag.
- Gellerstedt S (2008). *Trender i arbetsmiljön 2007 – klass och kön*. Stockholm: LO Arbetslivsenheten.
- Giddens A (1990/1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hanson A (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hughes E (1952/1993). "Cycles, Turning Points and Careers". I: Hughes E (1971/1993) *The Sociological Eye. Selected Papers*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Karlsson J (red.) (1978). *Arbetets frihet och förnedring. En antologi*. Stockholm: Almqvist & Wiksell förlag.
- Karlsson J Ch & Eriksson B (2000). *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Lund: Arkiv förlag.
- Lindqvist M (2001). *Is i magen. Om ekonomins kolonisering av vardagen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lundquist L (2001). *Medborgardemokratin och eliterna*. Lund: Studentlitteratur.
- Porsfelt D (2001). *Management trainee – möten med förhinder*. Doktorsavhandling 2001:24. Luleå tekniska universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap.
- Rövik K-A (2000). *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Rövik K-A (2008). *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
- Skorstad E & Ramsdal H red. (2006). *Facets of Flexibility. Preceedings from an international workshop on flexibility*. Halden: Östfold University College.
- Stebbins R A (1970). "Career: The Subjective Approach". *Sociological Quarterly*, Vol 11, s 32-49.
- Veblen T (1899/1994). *The Theory of the Leisure Class*. New York: Dover Publication.

# 1

## **Inte bara här och nu utan också där och då**

**– reflektioner om arbetslivsforskningen och  
det stora hållbarhetsprojektet**

GUNNAR ARONSSON, JÖRGEN EKLUND, HANNE RANDLE OCH  
LENNART SVENSSON

### **Inledning**

Hållbarhet har raskt avancerat till att vara ett övergripande samhällsmål mot vilket en mängd beslut – inte bara politiska utan också personliga beslut skall värderas. Vi kan kalla den rörelse som nu formeras för det ”stora hållbarhetsprojektet”. Hållbarhetsdiskussionen är nästan helt koncentrerad på klimataspekter och klimateffekter. Närheten till arbetsliv, arbetsmiljö, produktion och produktionskedjor är påtaglig men sambandet framträder nästan aldrig i debatten. På senaste tiden har vi fått en nästan övertydlig exemplifiering på detta samband. De välbärgade västlänternas klimatmål att på hemmaplan minska bilismens koldioxidutsläpp genom att öka etanolanvändningen har lett till att arbetare nu på andra håll i världen utan skyddsutrustning och utan elementära arbetsmiljö rättigheter och anställningstrygghet och till låga löner arbetar med råvaran för etanoltillverkningen. Olyckorna är många och det talas till och med om att barnarbetare skadats till döds i arbetet. Exemplet illustrerar den starka men ofta negligerade kopplingen mellan hållbar klimatpolitik och hållbart arbete, det ibland nästan direkta beroendet mellan arbetsvillkor, livsvillkor och livskvalitet i olika delar av världen. Det är också ett paradexempel på antitesen till hållbarhetsrörelsens första bud ”Tänk globalt – handla lokalt”.

Många reflektioner kan göras utifrån denna bild och forskningsfrågor kan formuleras. Finns det vid sidan av de moraliska frågor och politiska frågeställ-



ningar som väcks, också ett forskningsperspektiv där arbetslivsforskare skulle kunna ge ett bidrag? Står studier och analys av de värderingar och beslut som skapar dessa samband överhuvudtaget på arbetsvetenskapens agenda och i så fall hur? I vilken utsträckning är det inom ramen för det nu dominerande verksamhetsperspektivet inom arbetslivsforskningen/arbetsvetenskapen möjligt att närma sig det ”stora hållbarhetsprojektet”? Vilka är förutsättningarna för solidaritet och gemensam handling mellan sociala grupper med inbördes mycket olikartade villkor och kortsiktigt olika intressen? Vilka betingelser och vilken ideologi skapar överskottssolidaritet? I vilken utsträckning är det möjligt att skapa en framåtriktad solidaritet som innefattar inte bara nu levande människor utan också framtida generationer – inte bara här och nu utan också där och då?

Hållbarhetsperspektivet på verksamheter och på utveckling tas upp i en mängd sammanhang – i internationella institutioner, i nationella planeringsmyndigheter, i kommuner och landsting, i företag, lokalsamhällen och ideella organisationer men det är sällan det görs en tydlig koppling mellan arbete och hållbarhet (Hvid 2006). Explicita hållbarhetsperspektiv är å andra sidan relativt frånvarande inom arbetslivsforskningen. Det finns några enstaka forskare som arbetar med att utveckla en referensram för att analysera arbete och produktion i relation till hållbarhet (Backström m fl 2002; Docherty m fl 2002; Hvid 2006; Hvid & Lund 2002; Kira 2003; Sörensen & Wathne 2007). Det samtida hållbarhetsperspektivet har således inte fått genomslag i arbetslivsforskningen men samtidigt kan man väl säga att arbetslivsforskningen alltid haft ett hållbarhetsperspektiv genom att vara inriktad på att skapa bättre arbetsvillkor och peka på det ohållbara i att stora grupper av individer står utanför arbetslivet. Den inriktningen har funnits i forskningen långt innan ett begrepp som hållbar utveckling blev aktuellt. Arbetslivsforskningens mera handgripliga kunskapsproduktion handlar om hur organisation, teknik och mänskliga resurser kan samordnas för att gynna produktivitet och effektivitet, ta till vara och utveckla människors förmågor och undvika att skapa arbetsvillkor som riskerar människors hälsa. Allt detta kan sägas handla om hållbarhet men i det stora hållbarhetsprojektet är arbetslivsforskningens röst om arbetets roll och betydelse nästan helt frånvarande.

Den danske sociologen Helge Hvid, som länge forskat om hållbarhet har nu samlat sin kunskap och sina tankar i den mycket intressanta och inspirerande boken *Arbejde og bæredygtighed* (2006). Han argumenterar för att det stora hållbarhetsprojekt vi nu är på väg in i mycket större utsträckning måste ha sin bas i arbete och produktion för att det skall ha framgång. Hvid drar paralleller med de två tidigare stora projekt – demokratiseringen och välfärdsstaten – som på ett grundläggande sätt förändrat samhället. Demokratins utveckling var starkt kopplad till förändringar i arbetet. Välfärdsstaten möjliggjordes genom industrisamhället och massorganisationerna. Välfärdsmodellens idé var att staten har en skyldighet att säkra grundläggande livsvillkor *för de nu levande människorna inom nationen*. Den bars upp av en solidaritetstanke, som innebar att arbetslivets starka grupper inte bara såg till sina egna intressen utan bidrog till att skapa generella rättigheter som gäller för alla också för de svagare. Välfärdsideologin betonade beroendeförhållandet mellan svaga och starka grupper. Svaga grupper kunde lyftas genom att lönearbetarkollektivet producerade ”överskottssolidaritet” för att använda Hvids begrepp.

Hållbarhetsprojektet, som är det tredje stora och kanske mest komplexa och komplicerade omställningsprojektet, har inte denna nationella avgränsning och är dessutom framåtriktat – hållbar utveckling handlar inte bara om att svara mot nu levande människors behov innanför nationens gränser – det innefattar också framtida generationer. Hållbarhet brukar definieras som att möta dagens behov utan att sätta framtida resurser på spel. Hvid menar alltså att vare sig arbetets sfär eller den arbetsvetenskapliga forskningen har fått den plats i hållbarhetsdiskussionen den bör ha. Men, menar Hvid (2006), om vetenskapen sociologi eller vad vi i denna artikel väljer att kalla arbetslivsforskningen eller arbetsvetenskapen, skall spela den viktiga roll den potentiellt har inom det stora hållbarhetsprojektet är det nödvändigt att gå bortom forskningens nuvarande starka fokus på verksamhetsnivån. Det betyder naturligtvis inte att verksamhetsperspektivet spelat ut sin roll. Kunskap som genererats utifrån ett verksamhetsperspektiv har giltighet i ett vidare sammanhang. Vi skall i det följande utveckla denna tanke med exempel från Hvid och egna.

## Samhällsvetenskapen och hållbarhetsperspektivet

Hvids observation och slutsats är att den allmänna sociologin och dess nutida framträdande tänkare vänt arbetet ryggen. Arbetet som fundament och dynamo i det senmoderna samhället har avskrivits (Hvid 2006:21). Det börjar redan på 1960-talet med John Goldthorpes studie om arbetaren i överflödssamhället, där arbetarens instrumentella förhållande till arbetet betonades. Andre Gorz tog farväl till proletariatet och rörelser knutna till arbetet och gav receptet att arbete skulle begränsas i tiden. Den sene Ulrich Beck betonar att arbetet snarare producerar risker än livets goda. Andra samhällsforskare och sociologer har kommit att alltmer betona att människors identitet knyts till konsumentrollen. Om den allmänna sociologin således har vänt sig bort från arbetet så har den praktiskt orienterade däremot gått en helt annan väg och spelar större roll än någonsin för arbetets utveckling (Hvid 2006). Sociologisk, socialpsykologisk och psykologisk kunskap och forskning har varit en del i den rörelse som gjort att fler människor blivit lönearbetare och att alltfler människor kan få en personlig tillfredsställelse från arbetet.

De klassiska sociologerna – Marx, Durkheim, Weber – tilldelade arbetet och arbetets utveckling en mycket större roll i samhällsutvecklingen menar Hvid och han menar också att de frågeställningar som de behandlade har aktualitet i dagens hållbarhetsdiskussion och i forskningen om villkoren för hållbarhet. Det finns inte här utrymme att fördjupa sig i Hvids argumentation och analys utan vi får nöja oss med några punkter (Hvid 2006).

För Marx var arbetet och produktionen den grund på vilket sociala relationer och sociala förhållanden strukturerades och makten över arbetet är basen för makt i samhället. Marx betraktade arbete som en relation mellan människa och natur. I den process där människan bearbetar och tillägnar sig och omskapar naturen förändras människan och samhället i ett ständigt pågående växelspel. Inom

psykologin och i ett individperspektiv kallas detta för externaliserings- och internaliseringsprocesser, vilka formar det mänskliga psyket och människors medvetande, identitet, moral och solidaritet. I bearbetandet och omskapandet av naturen skapas ekonomiskt värde som samtidigt inte behöver leda till större samlad mänsklig rikedom – utan tvärtom kan vara ödeläggande både för naturen och för individen. Detta anknyter till ett andra begrepp hos Marx – arbetskraftens reproduktion – som uppenbart har släktskap med dagens hållbarhetsbegrepp. Arbetskraftens reproduktion handlar om villkoren i arbetet och återhämtning och återskapande. Den industriella expansionen under 1800-talet var förknippad med en långtgående förstörelse av arbetskraften. Yrkessjukdomar, barnarbete, förorenade arbetsmiljöer etc. hotade arbetskraftens reproduktion. De arbetsmiljöer Marx beskrev har stora likheter med arbetsmiljöer i tredje världen idag och med de villkor som så kallat papperslösa verkar leva under idag i Europas välfärdsstater. Förbättringar av arbetsvillkoren kunde genomföras därför att nedslitningen av människor blev ohållbar och skulle leda till arbetskraftsbrist om förhållandena inte mildrades. Det låg i systemets egenintresse att humanisera arbetsvillkoren. Det här är motiv och tankegångar och grundkonflikter, som återkommer i hållbarhetsdebatten idag och i strategier för hållbarhet.

En för nutidens hållbarhetsprojekt kanske än mer relevant tanke gäller villkoren för solidariskt handlande. På vilka grunder kan sammanhållning och solidariskt handlande vila? I Marx teori byggde solidaritet på klasstillhörighet och ur detta synsätt skapades 1900-talets starkaste sociala rörelse – arbetarrörelsen som Marx tänkte sig som en internationell solidaritetsrörelse men som ju under de senaste hundra åren i kritiska lägen inte förmått upprätthålla den gränsöverskridande sammanhållningen och solidariteten. Samtidigt har dock denna rörelse nationellt drivit fram ett antal samhällsinstitutioner av solidarisk prägel såsom arbetslöshets- och sjukförsäkringar, utbildningsinstitutioner, organisationer för bättre boende osv.

I Durkheims analys av grunderna för solidaritet har Marx konfliktperspektiv bytts mot konsensus och social integration – klassolidaritet har avlösts av samhällssolidaritet. Men också Durkheim har arbetet som basen för solidaritet och han talar om mekanisk och organisk solidaritet som han knyter till arbetsdelningen i samhället. I takt med modernisering, specialisering och ökad arbetsdelning ökar olikheterna mellan människor – det sker en differentiering. Solidaritet måste därmed i större utsträckning bygga på medvetenhet och reflektion än i ett samhälle där grupplikheter i villkor var en självklar grund för sammanhållning. Durkheims perspektiv och frågeställningar har aktualitet för hållbarhetsdiskussionen genom att kasta ljus över hur vi kan betrakta förutsättningarna för solidaritet mellan sociala grupper som lever under mycket olika villkor i vår tids internationella arbetsdelning.

Hos Weber, menar Hvid (2006) är det främst analysen av rationalitetsformer och legitimitet som har bäring på det stora hållbarhetsprojektet. I legitimitetsproblematiken återkommer på nytt frågan om produktion, reproduktion och hållbarhet. Handlingar vinner legitimitet genom att vara effektiva – men effektiviteten kan också destruera och ödelägga mänskliga resurser och naturresurser. Utarbetandet och tillämpningen av ett bredare och annorlunda effektivitetsbegrepp rela-

terat till hållbarhet kan betyda att verksamheter med hög legitimitet idag hotas när ett hållbarhetsperspektiv på verksamheten tillämpas.

## En arbetsvetenskaplig kunskapsbas för det stora hållbarhetsprojektet

Arbetslivsforskningens dominerande paradigm, som vuxit fram under de senaste 20 åren skulle kunna ses som en sorts styrningsvetenskap – hur styrs och samordnas människors förmågor, teknik och organisation på ett effektivt sätt – inom ramen för ett verksamhetsperspektiv. Tidigare hade frågor av mera generell karaktär en större plats på arbetslivsforskningens dagordning – såsom 1960- och 70-talets frågor om mekaniseringens och automatiseringens inverkan på arbetsvillkor och arbetsupplevelse och frågorna om dekväifiering, rekvalificering, uppkvalificering och polarisering. Verksamhetsperspektivet har varit framgångsrikt, tagit sig an nya frågeställningar, skapat en stor kunskapsmassa och på det praktiska planet närmast sig beslutsmakten och därmed bidragit till mer hållbara produktionsvillkor och arbetsmiljö i de enskilda företagen. Verksamhetsperspektivet i forskningen är också viktigt därför att en mängd beslut med implikationer för hållbarhet i dess olika former fattas på företagsnivån. Det finns olika angreppssätt inom detta paradigm – vissa forskare betonar den lokala kunskapen och sammanhanget – andra betonar mer generella aspekter; forskningsmetoderna skiljer sig också åt – men gemensamt är att forskningsobjektet är verksamheten som är något av ett eget samhälle om än inte isolerat utan i ett öppet och omvärldsberoende sammanhang.

I det stora hållbarhetsprojektet blir verksamhetsperspektivet ett delperspektiv eller ett ofullständigt perspektiv. Verksamhetsperspektivet kan undvika att studera intressekonflikter mellan nivåer och mellan olika led i en produktionskedja genom att vara just verksamhetsperspektiv. Ett företag eller en verksamhet kan utveckla strategier, för att skydda sin egen ”hållbarhet”, vilket gör att verksamheten ekonomiskt överlever men samtidigt är ohållbar ur andra synpunkter. Detta möjliggörs och kan fortgå genom att kostnaderna för resursförbrukningen, till exempel de anställdas hälsa, externaliseras till en annan nivå, till staten eller till den enskilde individen. De senaste decenniernas ständiga förändringar i hur kostnaderna i sjukförsäkringssystemet skall fördelas är ett exempel på både intressekamp och optimeringsförsök.

Ett starkt hållbarhetsperspektiv inriktas på hela produktionskedjan – från utvinning ur naturen, förädling, bruk och återvinning till naturen. Det blir samtidigt ett samhällsperspektiv eftersom det knappast är möjligt att studera produktionskedjor utan att analysera dem eller deras delar i deras samhälleliga kontext. Analyser av produktion och arbetsvillkor måste organiseras utefter den verkliga produktionskedjan och inte fragmenteras inom en verksamhet eller delar av kedjan. För detta behövs tvärvetenskap där många discipliner samverkar men det är arbetet och produktionskedjan som är det gemensamma forskningsobjektet. I vissa branscher och produktionskedjor finns en sådan begynnande organisering bland arbetarna för att värna om arbetsvillkor och arbetsmiljö men knappast någon

forskning om detta. Svensk arbetslivsforskning är kunskapsmässigt bra rustad men inte organiserad för att rikta fokus mot hela produktionskedjan.

Verksamhetsperspektivet har genererat mycken kunskap kring produktionskedjors olika delar men kunskapen är spridd och oorganiserad. Organisering för hållbarhet innebär förutom tvärvetenskapligt samarbete mycket mer av internationellt forskningssamarbete med stabila och långsiktiga satsningar. Det behövs en permanent forskningsorganisering som svarar mot produktionens internationalisering och den internationella arbetsdelningen.

Det stora hållbarhetsprojektet ställer som vi såg inledningsvis – när frågan exemplifierades genom den rika världens klimatmål och arbetsförhållanden i fattiga länder – också frågan om solidaritet och solidaritetens gränser. Bredvid den politiska frågan finns också forskningsfrågor. Arbetets och produktionens roll för gemensam handling som gynnar hållbarhet utöver den enskilda verksamhetens horisont kan studeras utifrån sociologiska, psykologiska, ekologiska och kulturella perspektiv. Vi har berört trådarna bakåt mot Marx, Weber och Durkheim. Sådan kunskap kan bidra till att omvandlingen mot ett mera hållbart samhälle inte blir ett expertlett och byråkratiskt maktprojekt, där olika sociala grupper ställs mot varandra i fördelningen och spridningen av bördor och risker.

Sammanfattningsvis kan sägas att arbetsvetenskapens bidrag i det stora hållbarhetsprojektet kommer främst genom att öka vetandet om villkoren för hållbarhet, att fortsätta vara just god forskning och ingenting annat. Gångna årtiondens forskning inom kanske främst psykologi, sociologi och inom de medicinska vetenskaperna har skapat en stor kritisk kunskapsmassa. Många av de frågeställningar från 1970-talet och framåt – alltså den period då arbetsvetenskapen tillförs resurser och utvecklas – har på olika sätt bäring på hållbarhetsfrågorna. Det finns forskningsbaserat vetande om lärande och innovationer som kan spela stor roll för utveckling av hållbara organisationer, hållbara teknologier och strategier för hållbarhet.

## **Att forska om hållbarhet och hållbart arbetsliv – erfarenheter från interaktiv forskning**

Hållbarhet är en utsaga om framtiden. Det ligger i sakens natur att vi inte kan ha data om den framtida verkligheten. Framtiden förefaller därför vara oåtkomlig för analys med vetenskapliga metoder, som kräver data. Detta är dock en sanning med modifikation.

För det första kan bedömningar av och slutsatser om hållbarhet göras utifrån den kunskap som genererats inom forskningen. För att ta ett exempel – i forskningen kring stress och hälsa har vissa balanser med betydelse för hållbarhet identifierats: balansen mellan krav och kontroll (Karasek & Theorell 1990), balansen mellan ansträngning och belöning (Siegrist 1996) och balansen mellan aktivitet och vila (nedvarvning och återhämtning) (Mc Ewen 1998; Lundberg & Wendtz 2005). Kunskap om dessa balanser och också om individernas föreställningar om dessa balanser har därför en given plats i analyser av arbetslivet ut-

ifrån ett hållbarhetsperspektiv. Detta behandlas också i flera av de följande kapitlen i denna antologi.

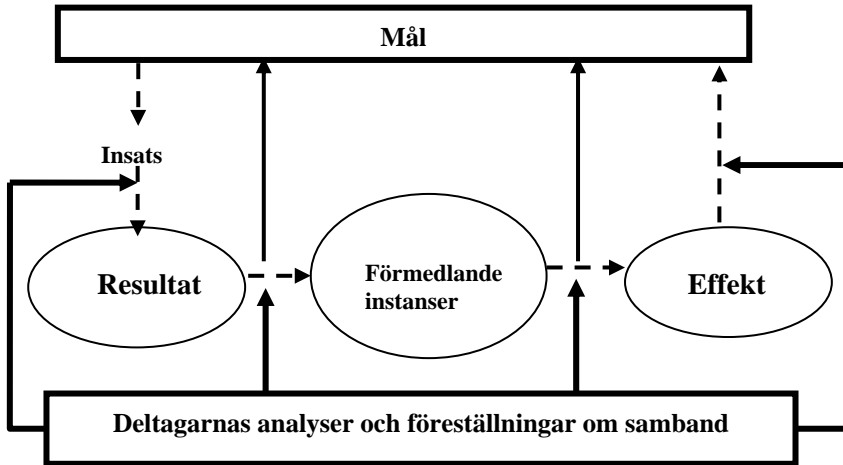
En andra väg handlar just om människors föreställningar. Det är fullt möjligt att vetenskapligt studera människors föreställningar om framtiden liksom deras föreställningar om samband mellan nutida och framtida förhållanden. Föreställningar kan naturligtvis vara behäftade med "bias" av olika slag såsom önsketänkande, felaktiga grundfakta, så kallat konformt grupptänkande etc. men det är rimligt att anta att människor vanligen besitter en förmåga att göra framtidsbedömningar och att sådana därför har prognostiskt värde. Och inte nog med det – människors föreställningar är reflexiva och kommer att forma framtiden. På det individuella planet är ett rimligt antagande att individens föreställningar om exempelvis den egna förmågan relativt kravnivåer i arbetet påverkar hur han eller hon agerar för att möta framtiden.

Ett mera praktiskt problem kring att studera hållbarhet ligger i att objektet för forskningen ofta är aktiviteter som bedrivs inom en relativt avgränsad tidsperiod. Forskning, som den är organiserad idag, saknar ofta den nödvändiga uthålligheten för att följa fenomen under lång tid, vilket innebär att vi i större utsträckning måste förlita oss på antaganden om samband mellan insatser och effekter. Det leder till en större osäkerhet i slutsatser än om uppföljningen varit mera utsträckt i tiden.

I ett nyligen avslutat forskningsprojekt har vi mött och försökt hantera dessa frågor när vi studerat ett försök att med offentliga medel stödja projekt för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro inom offentlig sektor (Svensson, Aronsson, Randle & Eklund 2007). I många av de deltagande projekten fanns ett uttalat hållbarhetsperspektiv – det handlade alltså inte bara om att kortsiktigt få ner sjukfrånvaron utan om att skapa förhållanden som långsiktigt skulle gynna hälsa och utveckling. Det dilemma som mötte forskare och deltagare i projekten var hur man på bästa sätt skulle försäkra sig om att beslutade insatser, som skulle genomföras inom ett i tiden kortvarigt projekt skulle få framtida önskade långsiktiga effekter. Forskningsfrågan som också är den praktiska frågan blir genom vilka mekanismer projektaktiviteter transfereras till långsiktigt hållbara effekter.

Forskningsprojektet bedrevs utifrån en interaktiv forskningsmodell. Vi försökte i samverkan med deltagarna generera kunskap om länkarna som förbinder kort- och långsiktigt. Tre begrepp var styrande för projekten och därmed också för vår studie: erfarenheter, resultat och effekter. Figur 1 visar den modell som utvecklades. *Erfarenheter* tolkade vi i första hand som de involverades föreställningar om samband mellan projektaktiviteter och de mera långsiktiga målen om ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro. Erfarenheter får därmed en framtidskoppling. Med *resultat* avses relativt konkreta produkter eller aktiviteter – såsom utbildningar, skrifter, program, policydokument, handlingsplaner, experiment med nya samarbetsformer, rutiner, regeländringar etc., som genomförs inom ramen för ett projekt. Sådana aktiviteter kan i ett projekt vara mål i sig och inte ha något annat och mera långtgående syfte. I försöksverksamheten var avsikten som regel att resultaten skulle vara medel för att nå de önskade *effekterna*, dvs. minskad ohälsa och sjukfrånvaro, som är aspekter av en hållbar arbetslivsutveckling. Dessa effekter bör kunna mätas relativt objektivt i form av statistiska sammanställ-

ningar av sjukfrånvaro, rehabiliteringsutvärderingar osv., även om det kan ta lång tid innan effekterna uppträder och blir mätbara.



*Figur 1. Relationer mellan några centrala begrepp i en interaktiv forskningsmodell*

Vi introducerade begreppet *förmedlande instanser*. Det är den forskningsbara förbindelsen mellan resultat och framtida effekter – hållbarhet. Förmedlande instanser är förhållanden som antas påverka sannolikheten för att uppnå de önskade effekterna. I hållbarhetssammanhang kan vi tala om salutogena (hälsobefrämjande) förmedlande instanser. Salutogena instanser på *individnivå* kan vara de anställdas upplevelser kring ökat självförtroende, ökad motivation, resurser att påverka, kompetensupplevelse, möjligheter till samarbete etc. Man kan även tänka sig förmedlande instanser på *organisatorisk* eller *institutionell* nivå och vi kan också anta att olika nivåer samspelar. Individuella idéer utvecklas till gemensamma mentala modeller som integreras i och blir till organisatoriska förmedlande instanser. Det kan handla om beslutsprocesser, regler, rutiner som materialiseras i reglerade arbetssätt och strukturer men också om huvudsakligen immateriella förhållanden som kulturer och attityder. I projekten har många sådana förmedlande instanser – hårda och mjuka – redovisats. Ett konkret exempel är hälsobokslut. När hälsobokslut har sociomaterialiserats för att låna ett begrepp från Dag Österberg och existentiell filosofi (Österberg & Engelstad 1984) och fått en permanent plats i en verksamhets organisation och styrning genereras kunskaper, som kan antas öka förutsättningarna för att på sikt uppnå de önskade effekterna. Hälsobokslut liksom andra förmedlande instanser blir ett bidrag till reflexivitet kring konsekvenser av olika handlingsvägar.

En typ av förmedlande instanser uppstår genom att projekt skapar eller kopplar sig till existerande makt-, kunskaps- och dialogstrukturer eller etablerar nya. Sådana strukturer kan vara mer eller mindre temporära och de är förankrade i olika sociala intressegrupperingar. En strategi som flera projekt använde sig av var att fasa in eller koppla samman projektet med andra pågående utvecklings-

satsningar. En annan strategi var att växla upp och förstärka med pågående externa projekt. Att kunna koppla projekten till en nationell kunskapsstruktur var viktig för trovärdighet och engagemang och överlevnad. Ett projekt knöt an till breda och etablerade sociala makt- och kunskapsstrukturer genom att länka sig till en befintlig regional samverkansorganisation. Projektets slutsatser ledde dock fram till att det för att uppnå hållbarhet var nödvändigt att överskrida den nivå och ram där projektet skapats och lyfta frågorna till nationell nivå (Svensson m fl 2007, kapitel 3).

Den form som forskningsprojektet bedrevs inom, det interaktiva analysseminariet, var forskningens bidrag till att skapa förmedlande instans. Analysseminariet kunde betraktas som en stor, i vissa delar, löslig och temporär struktur med kunskapsutbyte mellan verksamheter.

Förmedlande instanser är starkt kontextberoende – vad som i en viss situation i en viss organisation kommer att verka förmedlande mot de önskade effekterna beror på sammanhanget. Institutionaliserad praxis eller skapade strukturer kan alltså bli alltför hållbara och omvandlas till hinder i en fortsatt förändringsprocess med andra förtecken – t ex hållbarhet. Det är ju inte något mål i sig att behålla processer eller strukturer som en gång skapades för ett visst syfte, utan målet – utifrån ett hållbarhets- och resursperspektiv – är snarare att öka en verksamhets förmåga att anpassa sig till omgivningen och att återskapa resurser i högre takt än de förbrukas. Ett led i att skapa hållbarhet kan vara att tidigare processer och strukturer utmanas, nedmonteras och avlöses av nya som är bättre anpassade för den nya kontexten och ett nytt mål. Strukturer och processer som ursprungligen fungerat som salutogena förmedlande instanser kan över tid omvandlas till att i stället fungera sjukdomsframkallande. Hållbarhet är inte minst att utmana status quo.

Hållbarhet är en utsaga om framtiden och det finns därför en speciell problematik i att vetenskapligt studera hållbarhet. Det finns av många skäl en "bias" i sådana föreställningar men den interaktiva forskningsmetoden med analysseminarier var ett korrektiv men innebar också konstruktiv kritik och kunskapsintegration. Genom ett arrangemang där många professioner och en mängd olika erfarenheter fanns representerade, utsattes forskarnas och projektens rön och slutsatser för ett hållbarhetstest i praktisk användning, vilket bör ha ökat den externa validiteten.

Kunskaper som genereras i ett brett sammanhang som analysseminarierna kan kallas tvärkunskap i analogi med begreppet tvärvetenskap, som ju är en beteckning för kunskapsproduktion genom samarbete mellan forskare från olika ämnesdiscipliner. Till motiven för tvärvetenskap hör ju att tvärvetenskap antas bättre svara mot praktikens problem, som sällan låter sig analyseras utifrån ett enda ämnesperspektiv.

Formen interaktiv forskning är ett sätt att studera människors föreställningar om framtiden och delta i en process som utvecklar föreställningar om samband mellan åtgärder i nuet och framtida önskad hållbarhet. Vår erfarenhet är att den interaktiva forskningsansatsen bidrog till att öka forskningens användbarhet – kunskaper som genererats i ett sammanhang med olika sociala och professionella intressen involverade har starkare socialt baserad acceptans, vilket också är en sida av hållbarheten.



## Avslutning

Arbetet är den primära källan till den hållbarhetskris vi lever i men därmed också nyckeln till hållbar utveckling. I arbetets sfär utvecklas såväl destruktiva som miljövänliga produkter och processer. Arbetet orsakar utslagning, stress, sjukdomar, förkortar liv, skiktar samhällen socialt och förstör livsbetingelser men arbete är också grunden för frihet, välfärd, mening, gemenskap, teknisk och medicinsk utveckling. Arbetet förbinder människan med naturen och strukturerar relationer mellan människor inte bara lokalt utan också globalt. Arbetets och produktionens sfär är trots den positionen märkligt frånvarande i hållbarhetsdiskussionen.

Arbetslivsforskningen har spelat och spelar en stor roll i generering av kunskaper om organisatorisk och individuell hållbarhet även om aktiviteten inte rubriceras som hållbarhetsforskning. Forskningen är oftast riktad mot verksamhetsnivån, vilket innebär att den hitintills inte har axlat den roll den bör ha i det omställningsprojekt, som nu tar form och som sträcker sig över verksamhetskunskaps- och nationsgränser. Mycket av den kunskap som genererats inom verksamhetsperspektivet har dock stor relevans också i det stora hållbarhetsprojektet. Det gäller forskning och kunskaper om bland annat organisering, ledning, ”commitment”, kultur, styrnings- och omställningskunskande och naturligtvis all den kunskap som genererats om individen ur social, psykologisk och medicinsk synpunkt. Flera sådana exempel följer också i bokens kommande kapitel.

Det är svårt att se vitsen med att döpa om redan existerande och institutionaliserad forskning till forskning om hållbarhet även om det skulle temporärt öka dess legitimitet. Priset för detta kan bli att ett redan diffust hållbarhetsbegrepp blir än mera formlöst. Det framväxande stora hållbarhetsprojektet bör handla om att rikta fokus mot hela produktionskedjor – alltifrån utvinning ur naturen, över förädling, bearbetning och användning till återvinning. Ett sådant angreppssätt kräver både djup kunskap om och hög grad av specialisering på olika delar i produktionskedjan och systemanalys. Arbetsvetenskaplig forskning är väl rustad och organiserad för det förstnämnda men mindre bra på analys av produktionskedjor ur ett hållbarhetsperspektiv. Uppgiften är inte heller begränsad till att beskriva och analysera utan uppgiften gäller också att studera betingelserna för förändring och utveckling i riktning mot hållbarhet. Detta kräver ett samhällsperspektiv eftersom en rad samhälleliga regleringssystem har inflytande på var produktionen förläggs och därmed produktionskedjans utseende och betingelserna för de som arbetar.

Att ta produktionskedjeperspektivet på hållbarhet eller på annat sätt överskrida verksamhetsperspektivet är med andra ord en första klassens utmaning och forskningsuppgift med tanke på den komplexitet och internationalisering som nu kännetecknar produktion, organisationer och ekonomi. Och det saknas inte studieobjekt för den arbetslivsforskning som vill träda in på hållbarhetsarenan. Under de senaste 20 åren har det utifrån olika motivkretsar utvecklats olika strategier och rörelser som strävar mot ett mera övergripande perspektiv. Det är strategier som spänner över hela fältet av metoder för påverkan och förändring alltifrån massmobilisering på gräsrotsnivå till expert- och ovanifrånperspektiv.

För det första finns det sociala rörelser med emancipatoriska ideal (t ex Fair trade rörelsen) som främst verkar inrikta sig på handeln och mera på konsumtion än produktionens villkor. Förutsättningarna för sådana sociala rörelser verksamhet och framgång har sannolikt kraftigt förbättrats genom informationsteknologins utveckling och spridning. Att det nu exempelvis finns digitalkameror till låga priser har möjliggjort att brutala arbetsvillkor och övergrepp i olika delar av en produktionskedja kan dokumenteras på plats och blixtnabbt spridas över världen via exempelvis YouTube. Potentialen i denna strategi och teknik för mobilisering av olika intressenter och för organisering utefter produktionskedjan är sannolikt mycket stor.

För det andra har hållbarhet förts in på dagordningen de stora internationella bolagen genom Corporate Social Responsibility (CSR) rörelsen (Magnusson 2003), som kan sägas bygga på affärsmässiga ideal. Rationaliteten för att satsa på CSR och hållbarhet är inte sällan instrumentell och defensiv – det gäller att agera för att skydda det egna varumärket. Det finns en lönsamhet i det sociala ansvaret och strävandet efter hållbarhet. CSR överskrider verksamhetsperspektivet genom att inte bara handla om den egna verksamheten utan också om situationen hos underleverantörer och underleverantörers underleverantörer osv. CSR kan sägas förändra relationen mellan företag och samhälle – stat.

En tredje strategi är att skapa regelverk och riktlinjer genom samarbete och överenskommelser mellan stater och parter via internationella organisationer. Drivkrafterna förefaller vara blandade. De är affärsmässiga i meningen att de skall förhindra att den internationella konkurrensen sätts ur spel och de bärs också av humanitära ideal som t ex ILOs verksamhet. Denna reglering kan vara starkt uppifrånstyrd men den kan också anknyta till och samspela med arbetslivets organisationer och andra sociala rörelser.

Perspektivet i denna artikel har varit att om det är i arbetet och arbetslivet som ohållbarhet genereras så är det också i arbetslivet som de hållbara lösningarna finns och skall sökas (Hvid 2006). Accepterar vi det synsättet så har arbetslivsforskningen en betydelsefull roll i omställningen mot hållbarhet. Denna artikel har dragit upp några forskningslinjer och vi har också tagit upp interaktiv forskning som en ansats eller metod, som överskrider disciplinränsar och är framtidsinriktad och kunskapsfrigörande. Detta genom att den hos de medverkande bidrar till att utveckla föreställningar om samband mellan åtgärder i nuet och framtida tillstånd.

Det finns mycket att lära och ta till sig av den danska diskussionen, där forskare som Hvid men också andra sedan längre analyserat kopplingen mellan arbete och hållbarhet och verkar ligga i den internationella fronten i detta forskningsområde. Analyser av de skandinaviska erfarenheterna kring villkor för solidaritet och samhandling mellan grupper med olika maktposition kan ha stor relevans för det stora hållbarhetsprojektet (Sörensen & Wathne 2007) när hållbarhetsperspektivet spränger rumsliga och tidsmässiga ramar och hållbarhet vidgas från att vara en fråga om ”inte bara här och nu utan också där och då”.

## Referenser

- Backström T, Eijnatten M F & Kira M (2002). A Complex perspective. In: Docherty P, Forslin J & Shani A B eds. *Creating sustainable work systems*. London: Routledge.
- Docherty P, Forslin J. & Shani, A B (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. In: Docherty P, Forslin J & Shani A B eds. *Creating sustainable work systems*. London: Routledge.
- Hvid H (2006). *Arbejde og bæredygtighed*. København: Frydenlund.
- Hvid H, Lund H L (2002). Sustainable work – concepts and elements of practice. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, vol 1, no 2, pp 1-20.
- Karasek R A & Theorell T (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kira M (2003). *From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.
- Lundberg U & Wentz G (2005). *Stressad hjärna, stressad kropp: om sambanden mellan psykisk stress och kroppslig ohälsa*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Magnusson Å red. (2003). *Det globala ansvaret. Sjutton röster om internationellt företagande och etik*. Uddevalla: Ekerlids.
- Mc Ewen B (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338, 171-179.
- Siegrist J (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Svensson L, Aronsson G, Randle H & Eklund J (2007). *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups.
- Sörensen B A & Wathne . *Bärekr@ftig arbetsliv*. Tema Nord 2007:530.
- Österberg D & Engelstad F (1984). *Samhällsformationen*. Göteborg: Korpen.

# 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 betraktas 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 företagets utbildnings- och investeringsmedel stärkas.
- På ägarnivå skall de anställda via löntagarfonderna och andra kollektiva ägarformer få större inflytande över företagets 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”. Karakteristiskt 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 *helhetstänkande* 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", specialismråden 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-Sigmans 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 1a 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.

# 3

## ”Det är tufft nu. Visionernas tid är borta.”

### – Industriarbetares möjligheter sämre på äldre dagar

BJÖRN OHLSSON

#### Inledning

Under 1990-talet förändrades arbetslivet och arbetsmarknaden i Sverige på flera sätt. Arbetslösheten ökade kraftigt, fler människor lämnade arbetsmarknaden i förtid, fler anställdes på osäkra tidsbegränsade anställningskontrakt, samtidigt som företagen rationaliserade sin verksamhet genom att minska de fasta kostnaderna och satsa på kärnverksamheten, vilket även noteras i Johansson & Abrahamssons bidrag i denna antologi. Detta ledde bland annat till en ökning av den arbetsrelaterade stressen och ökade krav på de anställda (Marklund & Wikman 2000:9-10).

I slutet av förra decenniet började också diskussionen ta fart om hur Sverige och andra europeiska länder skulle klara välfärden i framtiden, eftersom den demografiska utvecklingen kommer att medföra en allt större försörjningsbörda för den sjunkande andelen av befolkningen som är aktivt förvärvsarbetande (se SOU 2002:29; SOU 2003:91; Ilmarinen 2006). Forskare uppmärksammade att antalet äldre som lönearbetar tenderar att minska och utslagningen att öka (Aronsson & Kilbom 1996:7). Även stigmatisering och diskriminering av äldre i arbetslivet och i samhället i övrigt har blivit föremål för debatt och undersökningar (se t.ex. Trossholmen 2000; RFV 2001; Skoglund & Skoglund 2007).

Dessa förhållanden utgjorde utgångspunkten till min undersökning om äldre industriarbetares arbetsliv som lades fram som en doktorsavhandling i etnologi i januari 2009 (Ohlsson 2008). Syfte med studien är att beskriva och undersöka hur många års arbete som industriarbetare har påverkat människor och deras in-

ställning till sitt arbete, livet utanför arbetet, sin framtid i arbetslivet och som pensionär, samt vilka möjligheter de har att arbeta till 65 års ålder.

Jag är särskilt intresserad av vilket inflytande arbetarna har och har haft i arbetslivet och på arbetsplatsen, samt vilken betydelse klass, kön, etnicitet och ålder har i detta avseende. I den här artikeln har jag valt att fokusera på ålderns betydelse. Genom att studera arbetarnas arbetslivslopp och de förändringar i de enskilda arbetarnas arbetsliv på Volvo som har skett, vad de har berott på, vilket inflytande de har haft över dem, samt hur förändringar på arbetsplatsen har inverkat, har jag försökt att se om inflytandet varierat med åldern, vilket kan ha betydelse för deras framtida arbetsliv. Dessa förändringar har jag kallat brytpunkter. De kan vara både frivilliga och ofrivilliga, men har det gemensamt att de inneburit en annorlunda arbetsituation vad gäller arbetsplats, arbetstid och/eller arbetsuppgift.

Brytpunkter är ett begrepp som kan jämföras med det etnologen Alf Arvidsson kallar vändpunkter, det vill säga särskilt viktiga händelser i en persons liv som kan utläsas i människors levnadsberättelser (Arvidsson 1998:61).<sup>5</sup> En vändpunkt ser jag dock som en mer avgörande förändring i en bestämd riktning, medan brytpunkt bara markerar en förändring, ett brott, i informantens arbetslivslopp. Jag har lagt fokus vid de brytpunkter som inneburit större förändringar i arbetslivet, där en återgång till tidigare arbete inte varit möjlig. Dessa har jag kallat avgörande brytpunkter.

Jag kommer också i denna artikel att med hjälp av arbetarnas berättelser och andra källor beskriva hur arbetslivet i specifikt bilindustrin har förändrats under de senaste decennierna och hur det kan komma att påverka de framtida äldre arbetarnas möjligheter i industrin. Frågan är hur hållbart dagens arbetsliv är för äldre industriarbetare – och om det finns plats för dem även i framtiden?

## Intervjuer med 16 arbetare

Undersökningen bygger i huvudsak på kvalitativa djupintervjuer med 16 äldre arbetare på Volvo Torslandaverken, i fortsättningen oftast kallat Volvo.<sup>6</sup> På grund av bilindustrins stora betydelse i Västsverige och ett tidigare dokumentationsarbete som jag gjort för Göteborgs kommun (se Ohlsson 2003; Ohlsson 2004a; Ohlsson 2004b) valde jag att förlägga denna undersökning till Torslandaverken på Hisingen i Göteborg, där Volvo Personvagnar tillverkar personbilar sedan 1964.

Informanterna är födda 1943-1956 och var vid intervjutillfället våren 2005 mellan 49 och 62 år gamla. Inom arbetslivsforskningen brukar gränsen för ”äldre” dras vid 45 eller 50 år (se t.ex. Aronsson & Kilbom 1996; Torgén m.fl. 2001;

<sup>5</sup> Begreppen har tidigare använts i flera arbetslivsstudier, se t.ex. s 126 och framåt i Dan Porsfelts doktorsavhandling *Management trainee – möten med förhinder* (2001).

<sup>6</sup> Förutom nämnda intervjuer baseras undersökningen på ytterligare åtta intervjuer med tjänstemän och fackligt förtroendevalda, som arbetar eller har arbetat på Volvo, samt en arbetsplatsstudie som jag gjorde inom det delvis EU-finansierade utvecklingsprojektet Livskompetens 50+ (Ohlsson 2007; *Livskompetens 50+ Slutrapport* 2007).



Nylén & Torgén 2002; Arbetsmiljöverket 2004). Inom Volvo Personvagnar används ofta 50 år som en inofficiell gräns för när medarbetarna börjar betraktas som äldre, men företaget talar hellre om ”seniorer” eller ”trotjänare”, vilket gör att även personer under 50 år med lång anställningstid ses som ”äldre” (Ohlsson 2007).

Nio av informanterna är kvinnor, varav sex är födda i ett annat land än Sverige. Fem av de sju männen är också födda utanför Sverige. Det innebär att både kvinnor och invandrare skulle kunna ses som överrepresenterade inom åldersgruppen, men det spelar mindre roll eftersom jag inte var ute efter ett representativt urval. Huvudsaken var att både män och kvinnor, svenskar och invandrare, samt personer med olika arbetslivserfarenheter på Volvo var representerade, för att få en mångfacetterad och nyanserad bild av den äldre arbetskraften och dess villkor på företaget. Flertalet informanter började arbeta på Volvo på 1970-talet och deras anställningstid varierar mellan 18 och 42 år.

Artikeln baseras på halvstrukturerade intervjuer (Kvale 1997:32; Fägerborg 1999:63) som syftar till att beskriva människornas livshistoria med fokus på deras arbetsliv på Volvo. Berättelserna som samlats in är socialt uppbyggda och situationsbundna. Men jag vill ändå inte kalla dem för konstruktioner, eftersom jag utgår från att såväl levtt som berättat liv bygger på människors erfarenheter och upplevelser (jfr Ehn 1992:207-208). I stället kan man säga att berättelserna åter-skapar livet på grundval av de erfarenheter människorna har gjort (Nordström 2002:48).

## Klass som process

Min teoretiska utgångspunkt är historiematerialistisk, vilket innebär att jag utgår från att det finns en motsättning mellan arbete och kapital och att förhållandena mellan samhällsklasser har stor betydelse för analyser av samhällen och kulturer. Särskilt när det gäller synen på makt- och klassbegreppet i arbetslivet är denna utgångspunkt fruktbar. Både språk och auktoritativa resurser kan förvisso ge makt (se Johansson 1995:48ff; jfr Mulinari & Nergaard 2004:53), men kapital är ofta en grundläggande maktfaktor i ett privat företag i ett kapitalistiskt samhälle. Jag anser att både makro- och mikronivån kan påverka varandra, men att det är endast människor, enskilda eller i grupp, som är aktörer och kan förändra den struktur de lever inom (Lloyd 1993:62ff).

Klass har, vid sidan av kön och etnicitet, varit en central utgångspunkt inom etnologin under de senaste decennierna för att förstå hur normer, värderingar och handlingsmönster skapas och får en kollektiv utbredning (Lundgren 1993:42). Särskilt under 1980-talet var klassbegreppet i fokus (se t.ex. Skarin Frykman 1985/1987; Lindqvist 1987). På senare tid har framför allt sociologiska studier betonat klasstillhörighetens stora betydelse för människors attityder och sociala förhållanden (se t.ex. Svallfors 2004; Karlsson 2005). I min studie av industriarbetare ser jag klasstillhörighet i första hand som en ständigt pågående kulturell process där såväl uppväxtmiljö som erfarenheter i skola och arbetsliv har särskilt stor betydelse (jfr Thompson 1963/1991).

## Arbetslivet på Volvo

Informanterna har i allmänhet växt upp i arbetarfamiljer. Även om en av dem tog realexamen och en annan hade högskoleutbildning från sitt hemland, avslutade de flesta skolgången efter den obligatoriska folkskolan/grundskolan vid 14-16-årsåldern. De två informanterna med högre utbildning är de enda som inte har sin bakgrund i arbetarklassen. Informanterna började arbeta i unga år och sökte sig så småningom till Volvo, där lönen var högre än på många andra industrier. Jag låter två av arbetarna, Rajna och Gunnar, utgöra exempel.

Rajna är 51 år och kom till Sverige från Jugoslavien som 15-åring. Hennes systems man hade fått arbete på Volvo några år tidigare och Rajna flyttade in hos dem. Efter några års arbete med barnpassning och städning beslöt hon sig för att söka arbete på Volvo 1976. Hon var då 22 år, hade gift sig och fått barn, och ville ha fasta arbetstider. Hon fick arbete i monteringsfabriken på ett tvåskift, vilket passade bra. Mannen arbetade också tvåskift, på SKF, så de kunde sköta barnpassningen själva. Rajna trivdes bra på Volvo där hon monterade fönsterhissar, strålkastare med mera på löpande bandet. Särskilt uppskattade hon den sociala gemenskapen med arbetskamraterna. Efter tio år gick hon över till dagskift, eftersom tvåskiftet lades ned. ”Man ville inte gärna, för att det var ju bättre med skiftet tyckte man, när man vant sig och jobbat så länge, men till slut gick det bra. Man vänjer sig vid allt.”

Hon fortsatte arbetet som montör i ytterligare åtta år, till 1994 då det var dags för nästa förändring. I samband med en omfattande ombyggnation i fabriken erbjöds hon arbete i en nyskapad avdelning, komponentverkstaden, dit företaget hade flyttat de flesta förarbeitsstationer. Rajna hade fyllt 40 år och meningen var att de som var lite äldre skulle arbeta där, medan yngre personal skulle bemanna löpande bandet. Hon upptäckte snart att det var bättre att arbeta vid en fast arbetsstation, eftersom man inte är lika bunden och för att man kan arbeta stillastående. Efter några år fick hon flytta över till en ny avdelning där man monterade instrumentbrädor. Det var en så kallad senioravdelning, där prestationskravet bara var 80 procent av det normala, vilket var ett sätt att anpassa arbetstakten för anställda med nedsatt arbetsförmåga och för dem som var lite äldre. Detta var alltså före 45 års åldern.

År 2003 lades tillverkningen av instrumentbrädorna ut på en underleverantör, Lear Corporation, vilket medförde att avdelningen lades ned. Rajna var en av de cirka 160 montörer som fick omplaceras. Hon kom till Front inre, en annan senioravdelning med prestationskrav på 80 procent, där man på fasta arbetsstationer monterar bilens inre front med strålkastare med mera. Sedan ett par år tillbaka är Rajna sjukskriven på halvtid, eftersom hon har ont i ett knä. Hon trivs bra med arbetet och hoppas kunna vara kvar på samma avdelning ytterligare några år, gärna tills hon fyller 60, då hon skulle vilja gå i pension. ”Jag tycker det. När man har jobbat med fysiskt jobb så är det inte dumt. Att sluta tidigare kan vara väldigt gott.”

Gunnar är 62 år. Han föddes 1943 i Eskilstuna och växte upp i Ludvika. Efter militärtjänsten fick han arbete på Gislaveds gummifabrik, men sökte sig vidare till Volvo i Göteborg där lönen var högre. Han började arbeta i det helt nybyggda måleriet 1963 med handslipning av karosser. Efter fyra år på löpande bandet fick han börja arbeta i den så kallade färgboden, där han servade banorna med färg

och material. Han arbetade mestadels tvåskift, men även treskift ett tag under 1970- och 80-talen.

1993 stod det nya måleriet klart och det gamla lades ned. Det fanns inte plats för alla i det nya automatiserade måleriet och många av de äldre fick omplaceras. Gunnar var en av dem som var tvungen att byta jobb. Han var 50 år fyllda och hade arbetat på Volvo i 30 år. Han blev tillfrågad om att börja på den nya serviceverksamheten som skapats för att kunna erbjuda seniorerna passande arbeten. De första åren fick han göra lite av varje, som att hjälpa till vid ombyggnationer och vara brandvakt. År 2001 fick han ett fast arbete med att klippa och bygga spolar slangar, ett förarbete till monteringsfabriken. ”Det är väl i brist på annat, så är det bra. (...) Det beror ju mycket på hur pass intresserad man är, men ju äldre man är desto mer ointresse vart det också. Numera jobbar man ju bara för pengarna.” 2004 var han nära att få en förfrågan om avgångspension, när företaget skulle minska personalstyrkan. Han hoppas fortfarande att få gå före 65. ”Man har ju jobbat så många år. Jag har ju jobbat sen jag var 14 år. Men jag kan härda ut tusen arbetsdagar till också.”

## Brytpunkter

Rajna har haft sex olika arbeten under årens lopp på Volvo och har upplevt flera brytpunkter. En var när hon lämnade löpande bandet som 40-åring och fick arbeta i komponentverkstaden. Det var framför allt hennes ålder som var avgörande för denna ofrivilliga förändring som ledde till ett, enligt henne själv, bättre arbete. En annan var när hon som 49-åring fick sluta på instrumentbrädestillverkningen när denna avvecklades 2003. Rajna fick ett nytt arbete på en liknande avdelning, men är ändå besviken över att hon tvingades byta. ”Det är inte så roligt (...) När man har vant sig till en grupp och man jobbar ju och känner varandra och man har jobbat länge och så, och sen helt plötsligt splittras (den).”

Gunnar har under sin tid haft fem olika arbeten. Han sökte sig själv bort från löpande bandet och fick sedan arbeta med underhåll och reparationer. Det var först 1993 som han som 50-åring var tvungen att byta arbete ofrivilligt, när det gamla måleriet lades ned. Det blev den avgörande brytpunkten i hans arbetsliv. ”Helst hade man väl velat haft det som förut, men i och med att de rev det var det ju bara att följa med. Hade man vart lite äldre hade man fått avtalspension då”, säger han. Gunnar ser också betydelsen av en annan viktig förändring tidigt i arbetslivet, som 24-åring, som gjorde att han valde att stanna på Volvo. ”Om jag hade blivit kvar på bandet en fem sex år, då hade jag nog slutat för då var det gott om och lätt att söka andra jobb. Men jag fick ju andra jobb utanför (bandet) ganska snabbt och det är ju därför jag är kvar”, säger han.

De flesta informanter sökte sig inte till en särskild avdelning när de började på Volvo, utan började arbeta där behovet fanns. Flera av dem sökte sig sedan bort från löpande bandet, som Gunnar, för att få mer attraktiva arbeten, medan andra, som Rajna, fortsatte, eftersom de trivdes bra. I den senare delen av arbetslivet har de flesta informanterna tvingats lämna arbeten de trivs med för att produktionen förändrats eller organiserats om. Exempel på stora sådana förändringar är stängningen av det gamla måleriet 1993, ombyggnationen av monteringsfabriken när tillverkningen av Volvo 240-modellen upphörde 1993, samt avvecklingen av detaljmåleriet 1998 och instrumentbrädestillverkningen 2003.

Flera av informanterna har fått uppleva ytterligare ofrivilliga brytpunkter efter den avgörande brytpunkten. Birgitta var en av dem som fick lämna instrumentbrädestillverkningen 2003, 49 år gammal. Hon visste inte var hon skulle hamna, men fick ett erbjudande om att börja arbeta på motormonteringen. Det var också en senioravdelning, men med prestationskrav på 75 procent eftersom monteringen skedde vid löpande bandet. I slutet av 2004 kom beskedet att senioravtalet inte skulle förlängas, utan att prestationskravet skulle höjas till 100 procent. ”Då sa jag tack och adjö. Då ville jag inte vara med längre”, säger hon. Precis som de andra på avdelningen blev hon mycket besviken. ”Det kändes precis som att de ville ha bort oss gamla”. En del arbetare blev väldigt upprörda och oroade. ”Det var fruktansvärt. Jag mådde mycket dåligt. Jag undrade vad som skulle hända. Varför skall jag på gamla dar hålla på så här”, säger Eva, som ganska snart efter beskedet fick ett nytt arbete på finishen, en relativt lätt bana där lacken på bilarna kontrolleras. Hon trivs bra, men är osäker på hur länge hon får stanna.

I flera fall har hälsan varit orsaken till en brytpunkt i arbetslivet. Gina var bara 37 år när hon efter 13 års arbete på löpande bandet i monteringsfabriken fick byta arbete och börja på den så kallade satsningen, där man lägger samman komponenter som skall till löpande bandet. ”Jag hade problem med armen och ryggen. Då visste de att de skulle försöka hitta mig nånting på sidan. (...) Då var facket inne också och kollade lite. Då fick jag det här jobbet”, säger hon. Ginas avgörande brytpunkt kom tidigt i arbetslivet och hon blev nöjd med det friare arbetet vid sidan av löpande bandet och är kvar på samma avdelning 2005, tio år senare.

De flesta informanterna har haft sina avgörande brytpunkter när de har varit 45-50 år gamla. Det finns dock undantag som Gina, och Sven, som är 58 år och sedan nästan 20 år tillbaka arbetar med justering i monteringsfabriken, och Juha, 56 år, som sedan länge arbetar som maskinskötare i karosseriet.

Familjeförhållanden och barn har också inneburit brytpunkter, särskilt för kvinnorna i form av uppehåll i förvärvsarbetandet i vanligtvis omkring ett år. Därefter har de flesta informanterna tagit hand om barnen tillsammans genom att arbeta olika skift, vilket var vanligt bland arbetare på 1960- och 70-talen (Hamberg 2002:28). Barnafödandet har även för männen i flera fall inneburit en brytpunkt genom att de tvingats byta arbetstid för att klara barnpassningen. Eftersom både de kvinnliga och manliga informanterna har fortsatt att arbeta på samma arbetsplats, efter uppehåll eller vid skiftbyte, har det inte varit en avgörande brytpunkt i deras arbetsliv.

## Höjdpunkter

Jag har också undersökt vid vilken ålder informanterna har haft sin höjdpunkt i arbetslivet på Volvo, dels genom att uttryckligen fråga dem om vilket som varit det bästa jobbet och dels genom att se när de har haft de mest kvalificerade arbetsuppgifterna.

Informanterna ger i ganska hög utsträckning uttryck för ett instrumentellt förhållande till sitt arbete (jfr Eriksson 1998; Theandersson 2000), men har klara åsikter om vad som är ett bra och mindre bra arbete. Även om lönen är viktig och arbetskamraterna är centrala för trivseln har också arbetsuppgifterna i många fall

en stor betydelse. De ”bästa arbetena” har ofta varit arbeten där de fått visa sin yrkesskicklighet, arbeten som har haft en hög grad av självständighet och frihet, där de ha haft möjlighet att påverka arbetets utförande och sin arbetsdag. Många av arbetarna har haft sin höjdpunkt när de varit mellan 35 och 50 år. Här finns en stark koppling till Metalls version om ”Det goda arbetet” som Johansson och Abrahamsson diskuterar i föregående kapitel. Eva arbetade i detaljmåleriet, varav flera år som lagledare, när hon var 36-49 år. Pirjo var på punktbättringen i måleriet när hon var 34-39 år. Anna var mättekniker i karosseriet när hon var 33-48 år. Gunnar tycker att hans bästa arbete var som reparatör i måleriet när han var 38-50 år och Pekka när han arbetade som sprutmålare och instruktör i måleriet när han var 31-50 år. Nu har båda två mindre kvalificerade men samtidigt mindre fysiskt belastande och bundna arbetsuppgifter.

Några informanter anser att det bästa arbetet de har haft är det nuvarande. Det gäller bland annat dem som inte har haft några brytpunkter de senaste åren, som Sven och Juha, samt Berith, som är lagledare i karosseriet. På dessa arbeten, där det fordras mer yrkeskunskap, till exempel i karosseriet eller som justerare i monteringsfabriken, har det varit lättare att stanna kvar även efter fyllda 50 år, eftersom erfarenheten har stor betydelse. För flertalet arbetsuppgifter, särskilt i monteringsfabriken, är det i stället snabbhet, uthållighet och vighet som premieras, och då kan de äldre i allmänhet inte längre hänga med lika länge. Hälsan och kroppen säger nej.

## Åldrandet påverkar

Det finns en stor medvetenhet bland informanterna om att de är ”äldre” och de märker av att åldrandet har påverkat dem, särskilt i fysiskt hänseende. De orkar inte arbeta lika hårt och snabbt som när de var yngre. Medicinsk forskning har visat att människans fysiska kapacitet minskar med stigande ålder, särskilt när det gäller syreupptagningsförmåga, balans, muskelstyrka, syn och hörsel (Arbetsmiljöverket 2004:16ff). Flera av dessa förmågor har betydelse för möjligheten att kunna utföra många av de förekommande arbetsuppgifterna för arbetare på Volvo. Sociologen Staffan Marklund kallar denna typ av yrken för ”åldersnegativa” (Ekelöf & Kindinger 2002:96; jfr Wikman 2000).

De flesta informanter nämner att de har olika problem med sin hälsa. Rajna är halvtidssjukskriven och ett par personer har fått sina besvär klassade som arbets-skador. Särskilt kvinnorna talar om värk, slitage på kroppen och trötthet, medan de manliga informanterna inte uppger att de har sådana problem (jfr Marklund & Toomingas 2000).

”Det spelar ingen roll att jag vill, när kroppen säger ifrån helt enkelt. Även nu, även om jag inte går sjukskriven och håller på och klagar. Men jag känner vissa dagar att det är bara tisdag och redan... Oj hur ska veckan gå. Men så biter man ihop och man tar nya tag och försöker skärpa sig, så klarar man veckan ändå. Men det är inte lätt, ibland känns det, krämporna kommer.” Så beskriver Eva, 56 år, sin arbetssituation, som svar på frågan om hon kan tänka sig att arbeta till 65. Hon känner sig trött och oron finns att hon inte orkar så länge till. Hon anser också att det ärorealistiskt att arbeta till 65. ”Det finns ingen mänskrokropp i tung industri som klarar av det, nej. Jag har jobbat i alla mina år, jag har inte varit sjukskriven, men jag vet, och det är ganska tungt. Det största problemet är

att kroppen inte hänger med”, säger hon. När jag frågar Anna, hur man skulle göra för att arbetarna på Volvo skall kunna arbeta fler år än de gör idag, är hon osäker. ”Vi som är något till åren komna vi har ju redan våra skador. (...) Alla har ju ont nånstans, är det inte knän så är det axlar eller annat”, säger hon.

Även den mentala förmågan och inställningen till arbetet, att klara av stress och förändrade arbetsförhållanden, kan påverkas av åldrandet och hur arbetslivet har varit. Enligt Arbetsmiljöverkets rapport om äldre i arbetslivet finns inget direkt vetenskapligt stöd för att äldre skulle vara mer negativa till förändringar än yngre (2004:34). Mina intervjuer visar dock att informanterna inte vill ha förändringar och att de inte heller känner något behov av att utvecklas i arbetet. ”Nä jag är inte intresserad utav det faktiskt, jag tycker liksom att det räcker nu. Det blir så när man kommer upp i åren. Jag tror det där är mer för ungdomar som vill ... Man har liksom gjort sitt tycker man. (...) Nä, jag är faktiskt nöjd med livet som det är.” Så svarar Berith, som är 57 år, på frågan om hon är intresserad av kompetensutveckling.

Ingen av dem vill byta arbete, utan vill vara kvar och känna den trygghet de har i nuvarande arbete, både vad gäller arbetsförmåga och sociala förhållanden. ”Sen när man blir äldre blir det svårare att byta, att anpassa sig till ett nytt (arbete). Det är bättre att byta så länge man är någorlunda (...) ung i åren. Så att man tycker det är roligt med nya kamrater. När man blir äldre drar man sig lite grann. Det är så jag känner nu. Det tar emot”, säger Eva.

De äldre arbetarna har blivit vana vid att det kan ske stora förändringar på arbetsplatsen och har lärt sig att anpassa sig till det, men ger nu uttryck för en psykisk trötthet. Förändringarna har i allmänhet inte uppfattats om positiva, särskilt inte under de senaste åren, när många tvingats bort från sitt arbete. De kunskaper de har förvärvat under åren verkar inte ha spelat särskilt stor roll när de fått nya arbetsuppgifter. Flertalet av dem, i synnerhet kvinnorna, har fått både fysiskt och yrkesmässigt enklare arbetsuppgifter på äldre dagar. Det finns alltså flera omständigheter som förklarar att informanterna har en negativ inställning till förändringar och kompetensutveckling.

## **Klasstillhörighetens betydelse**

Fjorton av informanterna är uppväxta i arbetarfamiljer och samtliga har under lång tid haft en anställningsrelation och position på arbetsmarknaden som innebär att de, enligt utifrån definierade, ”objektiva”, kriterier, tillhör arbetarklassen (se Svallfors 2004; jfr Erikson & Goldthorpe 1992). Informanternas subjektiva klasstillhörighet är dock inte lika självklar. Synen på klassbegreppet och klasstillhörigheten är ganska diffus hos flera av arbetarna när jag frågar om det, men blir mycket tydligare när de relaterar den till tjänstemän och chefer. ”Ja jag vet inte vad jag ska säga om det där, det är väl inget jag har funderat på så där speciellt. Det enda jag tycker det är väl att de högre cheferna här, på Volvo, ska inte se ner på oss arbetare, för hade inte vi funnits här så hade inte de suttit där. Det tycker jag de ska tänka på faktiskt.” Så svarar Birgitta på frågan om hur hon ser på klassbegreppet och om det finns olika samhällsklasser. Hon och flertalet andra informanter anser att klassamhället består av ”dom rika” eller ”cheferna”, som står i kontrast mot ”vi arbetare”, ”vi här på golvet”. ”Dom” har för mycket

pengar och ser dessutom ner på ”oss” på grund av sina pengar och sin högre position på arbetsplatsen och/eller i samhället.

Denna upplevelse av ett ”vi- och dom”-förhållande på arbetet skapas av alla de händelser i vardagen som konstituerar underordningen i deras arbetsliv. Det är genom en mängd små och stora händelser som klass ”händer” (jfr Thompson 1963/1991:8ff; Skarin Frykman 1985/1987:16f). Särskilt tydligt blir det vid möten där beslut som uppfattas negativt av arbetarna meddelas av någon överordnad. Då visar sig den makt som kapitalet har, förmedlad av företagsledning och övriga chefer, och som alltid finns där som en bakomliggande faktor att ta hänsyn till. Då framstår det strukturella maktförhållandet mellan underordnade och överordnade som uppenbart. Då kan ”klass i sig”, att vara en omedveten del av en exploaterande samhällsordning, bli till ”klass för sig”, en känsla av klassmedvetenhet och en subjektiv klassidentitet (se Martinsson 2006:39; jfr Skarin Frykman 1985/1987). När ett sådant beslut meddelas, till exempel att en avdelning för seniorer med lägre prestationskrav skall avvecklas och outsourcas till en underleverantör, står det klart att företagets mål om lönsamhet är överordnat samhällets/arbetarnas mål om ett hållbart arbetsliv.

Informanternas klassbakgrund visar sig också ha stor betydelse för deras uppfattning av sin egen klasstillhörighet. En av de två informanter som inte har klar arbetarbakgrund säger sig ha svårt för klassbegreppet över huvud taget, medan den andre har accepterat sin klassresa nedåt och sin klassposition i sitt nya hemland. Trots den delvis otydliga synen på sin egen klasstillhörighet finns flera faktorer som pekar på att informanterna har en klar arbetarklassidentitet. De ser arbetsplatsen som en tydlig hierarki, där de själva finns längst ned och saknar reellt inflytande över sitt arbete. De ger också uttryck för en stark jämlikhetsnorm och ett starkt rättviseideal, särskilt när det gäller ekonomiska förhållanden, som är typiska uttryck för arbetarklassen (Karlsson 2005:189f). I enlighet med dessa normer och viljan att hålla en god stämning på arbetsplatsen, som flertalet omfattar, tonar informanterna ned skillnader och motsättningar, när det gäller kön, etnicitet och arbetets status. Informanterna framhåller i stället det kollektiva, likheterna mellan sig själva och sina arbetskamrater (jfr Lysgaard 1961/1985).

## Arbetsplatsens förändring

De flesta informanterna tycker att mycket har förändrats sedan de började. Särskilt den fysiska arbetsmiljön har blivit mycket bättre. Lyfthjälpmiddel har tillkommit, maskinerna är inte lika tunga, färgerna är inte lika hälsofarliga, skyddsutrustning har förbättrats och robotar har tagit över många tunga arbetsuppgifter, särskilt i karosseriet och måleriet. Automatiseringen har också inneburit en kraftig personalminskning, vilket flera av dem beklagar eftersom möjligheterna till socialt umgänge på arbetstid har minskat. Samtidigt talar alla om en ökad stress med hårdare krav på de anställda, mindre utrymme för prat, och att produktionsresultaten går före arbetarnas väl och ve mer än de gjorde innan. Gemenskapen har därmed försämrats (jfr Wikdahl 1992:177). Några informanter menar att en anledning till försämringarna och den ökade stressen på arbetsplatsen är att Ford tog över Volvo Personvagnar 1999.

Arbetets organisation har också förändrats, bland annat genom införande av lagarbete. Företaget ställer också nya krav på engagemang och ansvar. Detta är

en följd av övergången från en mer traditionell taylorism till de japanska produktionsidéer som brukar sammanfattas med begreppet "lean production", vilket skedde på 1990-talet (se t.ex. Sandkull & Johansson 2000; Börnfelt 2006; Johansson & Abrahamsson i denna bok) Några av informanterna är positiva till det nya sättet att arbeta, medan andra är negativa eftersom de upplever att arbetet blivit krångligare med nya krav på dokumentation. Ett nytt kvalitetsarbete har införts, som innebär att avdelningarna själva ansvarar för kvalitetskontrollen, vilket har lett till att de särskilda justerings- och kontrollavdelningarna har reducerats kraftigt personalmässigt. Att rationalisera produktionen genom att låta andra företag producera vissa komponenter och utföra vissa tjänster, så kallad outsourcing, är en del av de lean production-idéer som präglar tänkandet under hela 1990-talet, både inom näringslivet och offentliga sektorn (Marklund & Wikman 2000:10). På Volvo har denna utveckling framför allt märkts genom att detaljmåleriet och instrumentbrädestillverkningen har sålts ut.

Denna utveckling, med outsourcing, ett nytt kvalitetsarbete och en fortlöpande rationalisering för att minska den så kallade "mantiden", det vill säga så många timmar det krävs för "en man" att montera samman en bil, har gjort att andelen arbeten i monteringsfabriken som inte är bundna till löpande bandet har minskat kraftigt, från 35-40 procent på 1970-talet till 10-15 procent idag, enligt en uppskattning av en fackligt förtroendevald (se också Berggren 1990:278-279). De arbeten som passar de äldre har därmed blivit mycket färre. Det var anledningen till att företaget skapade en komponentverkstad och senare en serviceverksamhet, för att kunna erbjuda de äldre arbetarna fortsatt arbete. Ett väldigt konkret och enkelt sätt att effektivisera produktionen de senaste åren har varit att göra om så kallade senioravdelningar till junioravdelningar, vilket har inneburit en höjning av prestationskraven från 75-80 till 100 procent. En följd av detta har blivit att en stor del av de äldre har lämnat dessa avdelningar.

## Relationen till företaget

Hos de studerade Volvoarbetarna framträder huvudsakligen en ganska positiv syn på hur företaget ser på dem som äldre arbetare, i och med att de har känt trygghet i anställningen och fått arbeten som de orkar med på äldre dagar eller när de fått medicinska problem. Det är också denna trygghet som varit en av de största fördelarna med arbetet på Volvo, menar de. "Ja, det har de väl gjort bra, de har ju tagit om hand (om oss) ganska bra. Men det är som sagt va, det börjar ju på och bli mindre och mindre såna platser", svarar Gunnar på frågan om hur han tycker företaget ser på äldre arbetarna. Även Rajna är positiv: "Ja, jag tycker det går väl bra, hittills i alla fall (...) att det alltid finns nånting, omplacering. (...) Vi har inte blivit utkastade ut, inte tills nu i alla fall." De tjänstemän som jag har intervjuat anser också att företaget tagit hand om de äldre på ett mycket bra sätt.

Detta omhändertagande av de anställda är ett uttryck för den bruksanda som präglar företaget under många år, men som har försvagats de senaste åren. Flertalet informanter menar att den så kallade Volvoandan försvann redan när förre Volvochefen Pehr G Gyllenhammar lämnade företaget 1993. Många har svårt att beskriva exakt vad Volvoandan var, men det handlade om en öppenhet mellan chefer och arbetare, en mänsklighet i synen på de anställda och inte minst att



högste chefen själv, Gyllenhammar, brydde sig om att då och då gå runt i fabriken och prata med de anställda. Detta uppskattades mycket av arbetarna.

Flera av informanterna anser dock att företaget har en i huvudsak negativ attityd till de äldre arbetarna, att de helst vill att de äldre skall sluta för att kunna ersättas av yngre. Det gäller särskilt de kvinnliga arbetare som under de senaste åren tvingats byta arbete på grund av rationaliseringar och nedläggningar av senioravdelningar. ”Jag tror att företaget helst vill att vi ska försvinna, tror jag, för att de vill ha in nya unga människor. ... Jag tycker de gör lite fel för de tar inte vara på oss gamla som har erfarenhet. Det gör de inte, tycker jag”, säger Birgitta. De äldre arbetarnas åsikt varierar i denna fråga och hos flera kan man utläsa en motsägelsefull attityd till Volvo som företag och arbetsplats.

Denna dubbla inställning blir också tydlig när man lyssnar på hur chefer ser på sina underordnade och om man granskar företagets agerande när det gäller den äldre arbetskraften. Å ena sidan tar företaget hand om dem, genom att skapa särskilda seniorarbeten och genom att erbjuda avgångspension. Å andra sidan rationaliseras deras arbetsplatser bort, de tvingas byta arbete ofrivilligt och pensionserbjudandena visar att företaget i grunden har en negativ attityd till äldre eftersom man helst vill ersätta dem med yngre arbetare som är snabbare och mer effektiva.

Under de senaste 15 åren har företaget ungefär vartannat år kommit med erbjudanden om avgångspension, vilket vanligtvis accepteras av minst 80 procent av dem som får det. Dessa återkommande erbjudanden har gjort att pensionering vid ungefär 60 år har blivit en norm för arbetarna på Volvo. Både tjänstemännen och de fackligt förtroendevalda tycker det är positivt att äldre medarbetare erbjuds avgångspensionering och det uppskattas av de äldre. Verkstadsklubbens representanter är dock kritiska till den rationalisering som blir följderna av pensioneringarna, vilket drabbar de arbetare som är kvar. Facket skulle också vilja ha inflytande över hur erbjudandena utformas och vilka de skall omfatta, till exempel med generella åldersgränser.

Ett försök med så kallade resursarbetsplatser för effektivare rehabilitering 2006 tydliggjorde den motsättning som finns mellan att ta hand om människor med särskilda behov och att nå företagets produktionsmål (se Ohlsson 2007). Denna motsättning mellan arbete och kapital regleras bland annat av arbetsmiljölagen och lagen om anställningsskydd, men var man hamnar inom dessa ramar bestäms bland annat också av vad man kan kalla företagskultur, den föränderliga anda som präglar Volvo, av maktförhållandet mellan företagsledning och fackförening, samt av ägarens krav på avkastning. Särskilt de fackliga representanterna, samt de äldre själva, anser att attityden har blivit mer negativ på senare tid, och att den av bruksanda präglade företagskulturen till stor del har försvunnit. Fackföreningen har också svårare att förhindra försämringar för sina medlemmar. Det är ett tydligt uttryck för att kapitalets makt har ökat och att arbetarnas makt har minskat i motsvarande grad.

## Minskat inflytande

Min undersökning visar att Volvoarbetarnas inflytande över sitt arbetsliv tenderar att avta med stigande ålder när de passerat 45 år, både på den enskilda arbetsplatsen och i arbetslivet som helhet. Det är vid denna ålder de avgörande bryt-

punkterna kommit för flertalet, vilket i flera fall betyder att de tvingats lämna det bästa arbetet de har haft på företaget. Brytpunkterna har i allmänhet setts som negativa när de inträffade, men har sedan accepterats. Flera informanter har efter en tid också sett fördelarna med att ha fått ett lättare och lite lugnare arbete än de hade innan.<sup>7</sup>

Informanterna har inte haft någon möjlighet att påverka de beslut som tagits som orsakat brytpunkterna. Oavsett om arbetarna varit aktiva med att söka olika arbeten inom företaget eller inte, har deras byten av arbeten i yngre år oftast varit frivilliga, medan bytena senare i arbetslivet, när de blivit äldre, orsakats av ofrivilliga förändringar. I yngre år hade de stora möjligheter att söka andra arbeten inom företaget, om de inte trivdes. När de blivit äldre finns det inte många arbeten att välja på, eftersom merparten är för fysiskt ansträngande för deras ålder och hälsa. Före 1990-talet, innan de stora rationaliseringarna och produktionsförändringar ägde rum, fanns fler valmöjligheter. Idag är de mycket begränsade. Att packa reservdelar på den så kallade Legopacken och att "satsa delar", som det heter i internjargongen, i monteringsfabriken är de viktigaste alternativen för dem som inte orkar med arbetet i produktionen.

Trots att inflytandet över var de kan arbeta har minskat, anser informanterna att de i flera fall fått större inflytande över det dagliga arbetet på de arbeten de har fått under den senare delen av arbetslivet. Här kan många av dem själva lägga upp arbetet, bestämma sitt arbetstempo och hur de skall fördela sin arbetsdag, när det gäller raster och arbetsdagens slut. Dessa möjligheter varierar dock kraftigt beroende på var man arbetar. Flera informanter utgör exempel på att det är fullt möjligt att behålla ett intressant och kvalificerat arbete i hög ålder, men det är sällan man kan få ett nytt. De som har en yrkeskunskap har större möjlighet att arbeta kvar längre på sin arbetsplats även när de blivit äldre, så länge inte produktionsförändringar gjort att yrkeskunskapen blivit i stort sett värdelös. I takt med att tillverkningen automatiserats och förändrats finns ett allt mindre behov av särskilda yrkeskunskaper, vilket innebär att senioriteten har blivit allt mindre värd både på Volvo och inom bilindustrin i stort (jfr Arvastson 1987:77).

Att i 50-årsåldern få ett arbete utanför Volvo ser ingen av de äldre arbetarna som en realistisk möjlighet, vilket stämmer väl överens med undersökningar om arbetsgivares attityder till att nyanställa äldre (RFV 2001). Den långa anställningen på Volvo innebär också en trygghet, både vad gäller inkomst, socialt liv och arbetsuppgifter, som de inte vill lämna. Det är en väsentlig del av deras arbetarklasskultur (Skarin Frykman 1990:28-31).

Som arbetare har de en underordnad position på företaget och saknar inflytande utöver en viss möjlighet att påverka det egna arbetets utförande. Vid stora förändringar av produktion och/eller organisation har äldre personal haft svårare att få fortsatt arbete på grund av sin ålder, hälsa och avsaknad av rätt kompetens (jfr Sjöberg 1993). Samtidigt ökar risken för utslagning, i form av arbetsrelaterade eller andra problem med hälsan, som kan innebära varaktigt sjukskrivning.

---

<sup>7</sup> Huruvida även de yngre arbetarna har mindre inflytande idag än vad informanterna hade när de var unga på 1970-talet, på grund av de förändringar av produktionen som skett under åren, kan tyvärr inte min undersökning ge någon fingervisning om, men det är inte omöjligt i mina ögon.

Både det minskade inflytandet och den ökade risken för utslagning har med människornas ålder och klasstillhörighet att göra.

Under många år har de levt med den underordning som följer av deras ställning på arbetsplatsen, som är utmärkande för arbetarklassen. En därmed förknippad känsla av maktlöshet kommer ofta till uttryck i berättelserna. Informanterna har blivit vana vid många och stora förändringar på arbetsplatsen, både frivilliga och ofrivilliga, men har på senare tid med stigande ålder känt en ökad trötthet. Alla vill ha kvar de arbetsuppgifter de har idag och tror inte att de kan få ett bättre arbete någon annanstans på företaget. Även den grupp som varit aktiva under arbetslivet och har avancerade arbetsuppgifter idag är negativa till förändringar nu på äldre dagar, eftersom de känner att de själva inte längre kan ha något inflytande över dem.

## Ett arbetsliv för alla?

I denna artikel har jag försökt att ge en bild av ett antal äldre Volvoarbetares arbetsliv, vilken roll åldrandet har haft på arbetslivet, hur arbetslivet påverkat åldrandet, samt hur arbetet har förändrats under de senaste decennierna. Frågan är om en bilindustri, som Volvo Torslandaverken, kan erbjuda ett arbetsliv för alla? Även för den som är över 55 år och har varit industriarbetare under hela sitt liv?

På ett sätt kan man säga att företaget möjliggjort ett arbetsliv för äldre arbetare genom att skapa särskilda senioravdelningar och seniorarbeten. Volvo har också i sin tradition av bruksanda försökt att ta hand om de anställda även i svåra tider, som i början av 1990-talet, när en stor del av arbetsstyrkan fick utbildning i väntan på att produktionen skulle komma igång (Carlén & Herlitz 1996). I den allvarliga situation som företaget befinner sig i hösten 2008, med stora planerade uppsägningar, förefaller dock vare sig företaget eller samhället att vilja ställa upp på samma sätt som då (se t.ex. *Göteborgs-Posten* 2008-10-09).

Samtidigt som arbetet har blivit fysiskt lättare de senaste 20 åren har intensiteten ökat, genom ny teknik och ökat fokus på rationaliseringar. Många yrkesarbeten har försvunnit, liksom de lättare arbetena bredvid löpande bandet, på grund av olika former av effektiviseringar och outsourcing, vilket minskat antalet reträttplatser (jfr Håkansson & Isidorsson 2005:23). Den sociotekniskt inriktade utvecklingen inom industrin mot vad Metall kallade "Det goda arbetet" (se Abrahamsson 2003:224), med Volvos fabrik i Uddevalla som ett lysande exempel (se t.ex. Berggren 1990), bröts i samband med den ekonomiska krisen i början av 90-talet. Sedan slutet av decenniet har arbetsorganisationen inom industrin utvecklats i motsatt riktning, med hårdare kontroll och styrning, och en renässans för löpande bandet (Engström m.fl. 2005), som leder till ökad stress och en i många fall sämre arbetsmiljö (se Gyllenhammar 2006; Börnfelt 2007; jfr Håkansson & Isidorsson 2005:5-6). Det visar också att talet om att industriarbetet har fått ett ökat kunskapsinnehåll och blivit mer kvalificerat är överdrivet, åtminstone inom bilindustrin. Fortfarande är också arbetet fysiskt ansträngande, vilket drabbar de kvinnliga arbetarna i högre grad, genom hälsoproblem och värk av olika slag.

De särskilda senioravdelningarna på Volvo med lägre arbetstakt har avvecklats och fackföreningen är fullt upptagen med att kämpa för anställningstrygghet och avvisa företagets hot om att flytta produktion. Marknadskrafternas allt mer

dominerande roll har gjort att företaget inte behöver ta lika mycket hänsyn till arbetarna och deras organisationer. ”Det är tufft nu. Hela tiden gäller det att försöka hålla emot. Visionernas tid är borta”, säger Glenn Bergström, suppleant i Volvo Verkstadsklubbs styrelse, i januari 2006.

Återkommande förtidspensioneringar har varit företagets sätt att minska och förnygra personalstyrkan de senaste åren. Det är en lösning som uppskattas av de flesta äldre, men som går tvärs emot politikernas vilja att få människor att stanna kvar längre i arbetslivet. Frågan är också om det är en hållbar lösning i längden – för företaget och för samhället? En annan fråga är vad rationaliseringarna har för effekt på de lite yngre arbetarna och deras möjligheter att åldras och arbeta kvar? Om produktionens rationalisering gör att fler slås ut och blir långtidssjukskrivna innan de kan få pension?

Behovet av avgångspensioneringar är på ett sätt bevisat för att arbetet i fordonsindustrin inte är till för arbetare över 60 år. Ålder och klasstillhörighet leder till utslagning, eller i alla fall utträde, från arbetsmarknaden. Särskilt allvarligt riskerar det att bli för den generation som är födda 1954 eller senare, vars pensioner helt grundas på det nya systemet. Erbjudandena om avgångspension har inneburit att företaget betalat cirka 70 procent av lönen de återstående åren fram till 65 år och samtidigt gjort en slutbetalning av den individuella tjänstepensionen vilket ger dem samma pension vid 65 års ålder som om de hade arbetat fram till dess. Om företaget slutar med dessa erbjudanden och en anställd frivilligt väljer att gå i pension vid 61 år i stället för 65, får han eller hon 20 procents lägre pension livet ut (Klepke 2008).

Det finns, som jag påpekade här ovan, en motsättning mellan att ta hand om äldre personal och sänka kostnaderna för produktionen. Undersökningen visar att ålder och klasstillhörighet, men också kön, är betydelsefulla faktorer för minskat inflytande och ökad risk för utslagning av människor inom bilindustrin, där lönsamheten ser ut att gå före satsningar på ett hållbart arbetsliv.

Sedan Volvo Personvagnar våren 2008 råkade in i en av de värsta kriserna hittills, vilken har förvärrats kraftigt av den globala finanskris som började bli påtaglig i Sverige senare samma år, är diskussionerna om inflytande, arbetsmiljö och hållbart arbetsliv inte särskilt aktuella. Nu handlar det bara om att försöka säkra anställningstryggheten för dem som är kvar efter alla uppsägningar. Förhoppningsvis kan dock sådana långsiktigt viktiga frågor åter komma upp på agendan när den ekonomiska situationen för företaget och fabriken har förbättrats. Även om ingen av de äldre arbetare som jag har intervjuat sannolikt kommer att bli uppsagd visar krisen vilken utsatt position de har som arbetare i bilindustrin. Än en gång har de fått känna av sitt beroende av yttre omständigheter utanför deras egen kontroll (jfr Skarin Frykman 1990:107) och än en gång har de blivit påmind om vem som har makten i den struktur som ett privat företag i ett kapitalistiskt samhälle utgör.

## Referenser

- Abrahamsson K (2003). Var det goda arbetet en parentes? Eftertankar om arbetsglädje, alienation och ohälsa. I: Abrahamsson K m.fl. red. *Friskfaktorer i arbetslivet*. Stockholm: Prevent.
- Arbetsmiljöverket (2004). *Anpassning av arbetsförhållandena med åldersperspektiv. En handledning om att anpassa arbetsmiljön till äldre arbetstagares särskilda förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende*. Solna: Arbetsmiljöverket Hellberg A red.
- Aronsson G & Kilbom Å (1996). Förutsättningar för äldre i ett föränderligt arbetsliv. I: Aronsson G & Kilbom Å red. *Arbete efter 45: historiska, psykologiska och fysiologiska perspektiv på äldre i arbetslivet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Arvastson G (1987). *Maskinmänniskan. Arbetets förvandlingar i 1900-talets storindustri*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Arvidsson A (1998). *Livet som berättelse: studier i levnadshistoriska intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Berggren, C (1990). *Det nya bilarbetet. Konkurrensen mellan olika produktionskoncept i svensk bilindustri 1970-1990*. Doktorsavhandling. Lund: Arkiv förlag.
- Börnfelt P-O (2006). *Förändringskompetens på industrigolvet. Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation*. Doktorsavhandling. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Börnfelt P-O (2007). Forskare: Modernt arbete ger lite inflytande och hög stressfaktor. *Göteborgs-Posten* 2007-10-14.
- Carlén M & Herlitz U (1996). *I väntan på nästa modell: en studie av Övervintringsprojektet*. Floda: Zenon.
- Ehn B (1992). Livet som intervjukonstruktion. I: *Självbiografi, kultur, liv. Levnadshistoriska studier inom human- och samhällsvetenskaperna*. Tigerstedt C m.fl. red. Stockholm: Symposion.
- Ekelöf E & Kindenberg U (2002). *Grått guld, om nio nordiska arbetsplatser som tar tillvara de erfarna*. Stockholm: Arbetsmiljöforum.
- Engström T, Jonsson D & Medbo L (2005). *Alternativ montering. Principer och erfarenheter från fordonsindustrin*. Stockholm: Metall.
- Eriksson, B (1998). *Arbetet i människors liv*. Doktorsavhandling. Göteborg: Sociologiska institutionen. Göteborgs universitet.
- Erikson R & Goldthorpe J (1992). *The constant flux: a study of class mobility in industrial societies*. Oxford: Clarendon Press.
- Fägerberg Eva (1999). "Intervjuer". I: Kaijser L & Öhlander M red. *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Gyllenhammar PG (2006). "Sämre svensk arbetsmiljö hot mot industrins framtid". *Dagens Nyheter*. 2006-01-29.
- Göteborgs-Posten* 2008-10-09, sid 50-55.
- Hamberg M (2002). *Kvinnors erfarenheter. Om arbetet med fem grävrapporter*. Stockholm: Arbetarrörelsens arkiv och bibliotek.
- Häkansson K & Isidorsson T (2005). *Hur bör arbetsmiljöarbete bedrivas strategiskt i en organisation för att bidra till långsiktigt hållbara arbetsorganisationer?* Ett delprojekt inom Arbetslivsinstitutets tema Strategier, metoder och arbetssätt för fungerande arbetsmiljöarbete SMARTA. Göteborg. Arbetslivsinstitutet och Göteborgs universitet.
- Ilmarinen J (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Ministry of Social Affairs and Health.
- Johansson T (1995). *Rutinisering och reflexivitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson L (2005). *Klasstillhörighetens subjektiva dimension. Klassidentitet, sociala attityder och fritidsvanor*. Doktorsavhandling. Umeå: Umeå universitet.

- Klepke M (2008). LO-medlemmar drabbas hårdast. *LO-tidningen*.  
[http://lotidningen.lo.se/?id\\_site=8&id\\_item=16298?&print=true](http://lotidningen.lo.se/?id_site=8&id_item=16298?&print=true) (utskrift 2008-04-18).
- Kvale S (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindqvist M (1987). *Klasskamrater: om industriellt arbete och kulturell formation 1880-1920*. Doktorsavhandling. Lund: Liber.
- Livskompetens 50+*. Slutrapport. (2007). Se [www.livskompetens.com](http://www.livskompetens.com).
- Lloyd C (1993). *The structures of history*. Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell.
- Lundgren B (1993). Den bekömda kulturen. I: *Kultur och erfarenhet. Aktuella teman i svensk etnologi*. Ehn B red. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Lysgaard S (1961/1981). *Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Marklund S & Toomingas A (2000). Åldersskillnader i arbete, arbetsmiljö och ohälsa. I: *Arbetsliv och hälsa 2000*. Marklund S red. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Marklund S & Wikman A (2000). Inledning. I: *Arbetsliv och hälsa 2000*. Marklund S red. Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen och Arbetslivsinstitutet.
- Martinsson L (2006). *Jakten på konsensus: intersektionalitet och marknadsekonomisk vardag*. Malmö: Liber.
- Mulinari D & Neergaard A (2004). *Den nya svenska arbetarklassen. Rasifierade arbetares kamp inom facket*. Umeå: Boréa Bokförlag.
- Nordström A (2002). *Syskonen Svensson. Sångerna och livet – en folkskildring 1900-talets Göteborg*. Doktorsavhandling. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Nylén L & Torgén M (2002). *Under vilka förhållanden vill äldre personer arbeta?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ohlsson B (2003). "Arbetet på Torslandaverken – en berättelse om ett göteborgskt kulturarv". Göteborg: Göteborgska tidsspeglar.
- Ohlsson B (2004a). "Är Volvo tänkbart utan invandrare?" I: *De många kulturernas betydelse*. Sjölin M red. Göteborg: Lindelöws bokförlag.
- Ohlsson B (2004b). "Taylorismen lever på Volvo". I: *De många kulturernas betydelse*. Sjölin M red. Göteborg: Lindelöws bokförlag.
- Ohlsson B (2007). *Volvo Torslandaverken – ett arbetsplatsprojekt*. Slutrapport till Equalprojektet Livskompetens 50+ (2007-02-14). Göteborg: Etnologiska institutionen. Göteborgs universitet.
- Ohlsson B (2008). *Vi som stannade på Volvo - en etnologisk studie om äldre bilindustriarbetares arbetsliv och framtidsplaner*. Doktorsavhandling. Göteborg: Arkipelag.
- Porsfelt D (2001). *Management trainee – möten med förhinder*. Doktorsavhandling. Luleå: Institutionen för arbetsvetenskap. Luleå tekniska universitet.
- RFV (2001). *Arbetsgivares attityder till äldre yrkesverksamma*. RFV analyserar 2001:9.
- Sandkull B & Johansson J (2000). *Från Taylor till Toyota: betraktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöberg A (1993). *Karossfabriken på Volvo – en dokumentation av arbetet och människorna på en fabrik 1993*. Göteborg: Göteborgs stadsmuseum.
- Skarin Frykman B (1985/1987). *Från yrkesfamilj till klassgemenskap. Om bagare i Göteborg 1800-1919*. Doktorsavhandling. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Skarin Frykman B (1990). *Arbetarkultur – Göteborg 1890*. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Skoglund B & C (2007). *Åldersmedvetet ledarskap. Att inte skjuta problemen framför sig*. Stockholm: Vattenfall.
- SOU 2002:29. *Riv ålderstrappan! : Livslopp i förändring*. Diskussionsbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen Senior 2005. Stockholm: Fritzes.
- SOU 2003:91. *Åldrepolitik för framtiden: 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning*. Slutbetänkande av den parlamentariska äldreberedningen Senior 2005. Stockholm: Fritzes.
- Svallfors S (2004). *Klasssamhällets kollektiva medvetande*. Umeå: Boréa.

- Theandersson C (2000). *Jobbet – för lön, lust eller andra värden*. Doktorsavhandling. Göteborg: Sociologiska institutionen. Göteborgs universitet.
- Thompson EP (1963/1991). *The making of the english working class*. London: Penguin Books.
- Thorsen K (1996). *Kjønn, livslöp og alderdom*. Bergen: Norsk gerontologisk institutt.
- Torgén M m.fl. (2001). *Ett hållbart arbetsliv för alla åldrar*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Trossholmen N (2000). *Tid till eftertanke - Kvinnligt pensionärliv ur ett klass- och livsloppsperspektiv*. Doktorsavhandling. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Wikdahl M (1992). *Varvets tid. Arbetarliv och kulturell förändring i en skeppsbyggarstad*. Doktorsavhandling. Stockholm: Gidlunds.
- Wikman A (2000). "Arbetslivslängd i yrken". I: *Arbetsliv och hälsa 2000*. Marklund S red. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen och Arbetslivsinstitutet.

# 4

## Arbetsliv och familjeliv

### – Personaluthyrning som möjlighet eller hinder

GUNILLA OLOFSDOTTER

#### Inledning

Personaluthyrning beskrivs ofta som positivt för både organisationernas och de anställdas ökade krav på flexibilitet. Personalinhyrning antas öka företagens möjligheter att variera storleken på arbetsstyrkan i takt med variationer i efterfrågan, samtidigt som den uthyrda personalen antas själva kunna välja när, hur och var de ska arbeta. Det är dock tveksamt om ett arbete som uthyrd innebär flexibilitet eller motsatsen, tillgänglighet på andras villkor. Det innebär att personaluthyrning kan upplevas som något positivt bland den uthyrda personalen, men även som ett oönskat alternativ på grund av nedskärningar och omorganiseringer (Acker 1992a). Därför är det viktigt att fördjupa kunskaperna om ”för vem” flexibiliteten anses vara bra eller dålig (Furåker 2005; Karlsson 2006).

Flexibilitetens positiva eller negativa konsekvenser har även en könsmässig dimension. De moderna organisationsformerna framställs ofta som bättre för kvinnor jämfört med de traditionella organisationsformerna. Men jämställdhet har sällan varit syftet bakom organisationsförändringarna på senare år. (Abrahamsson 2003). Därför är det viktigt att ur ett genusperspektiv särskilja mellan en flexibilitet som innebär individuell frihet eller tillgänglighet i relation till arbetsgivaren (Gunnarsson 2003:80).

Bemanningsföretag agerar som förmedlare mellan kundföretag och den uthyrda personalen, här kallade konsulter, genom att matcha rätt person till rätt upp-



drag. Det handlar om en tredelad relation där ansvarsområden delas upp mellan kundföretag, bemanningsföretag och konsult (Bergström 2003, 2005; Walter 2005). För att snabbt kunna tillgodose kundföretagens behov av arbetskraft måste bemanningsföretagen ha ett konstant överskott av tillgänglig arbetskraft som med kort varsel kan ta ett uppdrag (Allvin, Jacobsson & Isaksson 2003). Konsulterna arbetar inom kundföretag men är anställda av ett bemanningsföretag (Bergström 2005; Connelly och Gallagher 2004; Houseman 2001; Isaksson och Bellagh 1999).

Bemanningsbranschen är relativt liten på den svenska arbetsmarknaden och sysselsätter cirka 0,8 procent av arbetskraften (Almega 2006; Andersson & Wadensjö 2004; Bergström 2005; Gallagher & Sverke 2005; Håkansson 2002; Storrie 2003b) jämfört med 1,4 procent inom EU (Storrie 2003a). Unga, kvinnor och invandrare är överrepresenterade inom branschen. Troligtvis kan överrepresentationen förklaras av dessa gruppers svårigheter att få en tillsvidareanställning. Dessutom ger en anställning inom bemanningsföretag möjligheter att skapa kontakter, prova olika arbeten och att kombinera arbete med studier och annan verksamhet (Andersson m.fl. 2004; Storrie 2003b).

I Sverige ses personaluthyrning som en anställningsform som i likhet med andra anställningsformer ska följa den generella arbetslagstiftningen (Andersson m.fl. 2004; Bergström 2005; Storrie 2003a). Konsulterna omfattas av kollektivavtal som, beroende på facklig tillhörighet, ger en garantilön på mellan 75 och 90 procent av lönen när de saknar uppdrag (Almega 2006; Storrie 2003b). Den garanterade lönen vid uteblivna uppdrag innebär att bemanningsföretagen måste vara effektiva i sin matchning för att inte tvingas avlöna konsulter som saknar uppdrag (Bergström 2005).

Personaluthyrningsbranschen kommer sannolikt att förändras och utvecklas både organisatoriskt och storleksmässigt under kommande år. Därför är studier av de könsmässiga konsekvenserna av organisationers flexibilitetsstrategier av stor vikt för ökad kunskap och förståelse av denna typ av verksamhet.

Syftet är att ur ett genusperspektiv studera flexibilitetsstrategiernas konsekvenser för de uthyrda konsulternas arbetsituation och deras möjligheter att kombinera arbetsliv och familjeliv.

Artikeln är indelad i fyra delar. I den första delen beskrivs personaluthyrning, flexibilitetens komplexitet och organisationernas genusordning som bakgrund och teoretiskt ramverk till studien. Den andra delen är ett kort metodavsnitt. Därefter följer en redogörelse för studiens empiriska resultat. I den fjärde och avslutande delen sammanfattas och diskuteras studiens resultat.

## Flexibilitet – för vem?

Flexibilitet framställs ofta som något som kan öka enskilda företags handlingsutrymme och underlätta deras möjligheter att möta en ökad konkurrens till följd av globalisering, informationsteknologins utveckling och förändrade konsumtionsmönster (Boje & Grönlund 2003; Grönlund 2004; Karlsson 2006).

En möjlig väg till ökad flexibilitet är att variera utnyttjande av arbetskraften genom att indela personalen i en kärna och periferi. Kärnan består av ordinarie personal med bred kompetens som kan omplaceras mellan olika arbetsuppgifter, så kallad *funktionell flexibilitet*. I periferin finns en mer löst knuten arbetskraft som kan varieras i takt med variationer i efterfrågan, det handlar då om en *nume-*

*risk flexibilitet* (Allvin et al. 2006; Atkinson 1984). Flexibilitet kan även ta sig uttryck i form av *arbetstidsflexibilitet* som innebär att antalet arbetade timmar varieras utan att antalet anställda förändras. Det kan till exempel ske genom omfördelning av arbetstidsscheman, deltidsarbete, övertid eller flexibel arbetstid (Boje m.fl. 2003; Grönlund 2004; Reilly 1998).

Ett exempel på numerisk flexibilitet är inhyrning av personal från bemanningsföretag som möjliggör för företagen att variera storleken på arbetsstyrkan vid förändrad produktionsvolym eller frånvaro (Atkinson 1984; Connelly m.fl. 2004; Gallagher m.fl. 2005; Houseman 2001; Storrie 2003a). En sådan beskrivning sätter de inhyrande företagens, kundföretagens, flexibileringsstrategier i fokus, medan bemanningsföretagen antas tillhandahålla en sådan flexibilitet. Därmed utelämnas det faktum att även bemanningsföretag är i behov av flexibileringsstrategier i sin verksamhet. För att kunna möta kundföretagens behov måste bemanningsföretaget organisera sin verksamhet på ett sådant sätt att de snabbt kan matcha konsulter med rätt kompetens till inkommande uppdrag och utan komplikationer för kundföretaget ersätta frånvarande konsulter. Det innebär att konsulterna skall vara både utbytbara och funktionellt flexibla (Olofsdotter 2007).

Det finns en tendens att indela arbetsvillkor och anställningsförhållanden i goda och dåliga med utgångspunkt i den numeriska respektive funktionella flexibiliteten. Numerisk flexibilitet betraktas som en "re-taylorisering av arbetet" där företagen gör sig mindre beroende av enskilda individer (Allvin m.fl. 2006; Grönlund 2004). Funktionell flexibilitet antas innebära ökat självbestämmande över arbetet, vilket förknippas med det goda och utvecklande arbetet.<sup>8</sup> Det är dock ingen självklarhet att funktionell flexibilitet medför bättre villkor. Det rör sig istället om en förhandlingsfråga mellan anställda och arbetsgivare (Grönlund 2004), arbetets krav, de anställdas förmåga att hantera dessa krav och deras egen anställningsbarhet (Allvin m.fl. 2006; Garsten 2004; Garsten & Jacobsson 2004).

Ur de anställdas perspektiv handlar flexibilitet ofta om möjligheterna att kombinera arbete och privatliv genom att kunna påverka arbetsschema och arbetstider (Boje m.fl. 2003). Det kan röra sig om hemarbete för att undvika långa pendlingsavstånd, eller tillfälliga anställningar som kan anpassas till olika livsstilar (Reilly 1998). Flexibla anställningsförhållanden kan således vara ömsesidigt fördelaktiga.

Det finns också kritiska röster om konsekvenserna av flexibla organisationer och anställningskontrakt för enskilda individer. Anställda kan få ökade möjligheter att kombinera arbete och familjeansvar (Acker 2006), samtidigt som det kan leda till en ökad osäkerhet och i förlängningen en ökad sårbarhet på arbetsmarknaden (Boje m.fl. 2003). Flexibilitet kan också ha olika betydelser i förhållande till position och kön. Det finns risk för att kvinnor i högre grad än män använder en flexibel arbetstid för att tillmötesgå familjens krav (Casey & Alach 2004; Grönlund 2004). Bellaagh & Isaksson (1999) ser vissa risker med sådana val som på sikt kan undergräva kvinnors position på arbetsmarknaden.

En flexibel och individanpassad arbetstid framställs ofta som positivt ur jämställdhetssynpunkt. Ett sådant antagande bygger på att kvinnor och män får ta del av flexibiliteten i samma utsträckning inom både familjen och yrkeslivet. Synen

---

<sup>8</sup> Se även Johanssons & Abrahamssons bidrag i denna antologi.

på könsroller inom familjen har därmed en avgörande betydelse för jämställdheten. Kvinnor som grupp har dessutom mindre möjligheter till arbetstidsflexibilitet eftersom den är villkorad utifrån verksamhetens behov och individens position inom organisationen (Grönlund 2004).

De bakomliggande motiven till flexibel arbetstid kan variera mellan olika branscher. Inom vårdsektorn ses flexibla arbetstider som en väg att underlätta för kvinnor att förvärvsarbeta och samtidigt uppfylla sitt ansvar mot familjen. Inom verkstadsindustrin är det huvudsakliga syftet med flexibel arbetstid en anpassning till verksamhetens behov, och inte de anställdas privatliv (Tullberg 2003).

## **Flexibilitet, arbete och familj**

Trots kvinnors höga arbetskraftsdeltagande har de fortfarande huvudansvaret för hushållsarbete och omhändertagande av barn. Kvinnor utför 58 procent av det obetalda hemarbetet och män 42 procent. Småbarnsmammor använder mer än dubbelt så mycket tid som småbarnspappor till både hushållsarbete och omsorg om barnen (SOU 2005). Det innebär att kraven är höga från både arbetsliv och familjeliv. Kvinnor upplever oftare att arbetet kommer i konflikt med familjelivet, och vill oftare minska sin arbetstid och är mer stressade jämfört med män. Män däremot ägnar huvuddelen av sin tid och energi åt förvärvsarbete oavsett familjesituation, därmed är risken för rollkonflikter inte lika stor bland dem (Nordenmark 2002; 2004:195).

Detta kan liknas vid en rollfördelning i Parsons anda där kvinnan har den expressiva rollen som maka och mor, medan mannen tar en instrumentell roll med yrkesarbete och försörjningsansvar. Men om man skiljer mellan en kortsiktig och långsiktig rationalitet, kan det som framstod som ekonomiskt rationellt för både kvinnan och mannen vid en tidpunkt, ha förändrats vid en senare tidpunkt (SOU 1997). En enskild familjs rationella val får konsekvenser för både de enskilda individerna och samhället som i det långa loppet kanske är allt annat än rationella. Detta understryks av Connell (2003:85) som påpekar att den könsbaserade arbetsdelningen har vissa konsekvenser. Lönearbete och hushållsarbete utförs i helt olika sociala relationer och har därför helt olika kulturella innebörder. Lönearbete är något som görs mot betalning, medan arbete i hemmet utförs av kärlek eller pliktkänsla. Det innebär att lönearbete och hemarbete värderas på helt olika sätt.

Ulrich Beck (se Roman 2004:132) menar att det rör sig om en strukturell konflikt mellan arbetsmarknad och familj. I och med att kvinnor började förvärvsarbeta i stor skala blev motsättningen mellan arbetsmarknadens krav på mobilitet utan hänsyn till familjeansvar tydlig. Det handlar om en motsättning mellan produktion och reproduktion som i sin yttersta konsekvens implicerar ett samhälle utan familj och barn.

Kärnfamiljens tydliga rollfördelning anses under senare år ha ersatts med ”den förhandlande familjen” där fasta normer för vem som ska göra vad saknas. En sådan ordning för dock med sig att insikterna om existerande ojämlikheter ökar inom parrelationen (Roman 2004). Evertsson och Nyman (2008:46) menar att denna bild av den förhandlande familjen är överdriven och att eventuella förhandlingar enbart sker under speciella omständigheter. Enligt författarna grundas istället många av de beslut som tas inom familjen på ”oreflekterade traditionella och stereotypa föreställningar kring vad det innebär att leva tillsammans som

man och kvinna”. Även krav från arbetsmarknaden och barnens behov försvårar möjligheterna till förhandling.

Detta innebär att konsekvenserna av flexibiliteten kan se olika ut för kvinnor och män som grupp. För vem flexibilitet innebär möjligheter till ökat självbestämmande eller anpassning till andras behov, har med andra ord könsmissiga implikationer. Flexibiliteten kan därmed leda till ökad jämställdhet, men också till en fortsatt könsmissig segregering och underordning.

## Genusordning inom organisationer

Organisationer är inte könsneutrala arenor. Kön är grundläggande i de antaganden och praktiker som konstruerar moderna organisationer. Den könade strukturen inom en organisation finns i den rumsliga och tidsmässiga uppläggnings av arbetet, i regler och i de relationer som förbinder arbete med privatliv. Dessa praktiker och relationer stöds av ett antagande om att arbete är separerat från resterande liv, och att arbetet är prioriterat. Många, särskilt kvinnor, kan ha svårt att anpassa sitt privata liv till dessa förväntningar. Som en konsekvens finns två typer av arbetare, de som anpassar sig till organisationens regler och de som antas ha svårt att anpassa sig beroende på andra åtaganden (Acker 1992b).

Connell (2003) använder begreppet genusregimer för att beskriva organisationers och institutioners genusordning. Dessa genusregimer överensstämmer ofta med den allmänna genusordningen i samhället, men kan också vara avvikande. Genusregimerna kan förändras, även om förändringarna möter visst motstånd. Vissa förändringar går snabbt, medan andra kräver mer tid. Acker (1998) påpekar att vissa rättigheter som är ämnade att underlätta för anställda att kombinera förvärvsarbete med familjeansvar kan medföra vissa problem inom en organisation. Men dessa problem leder inte nödvändigtvis till förändringar inom organisationerna. Snarare tycks sådana rättigheter föranleda arbetsgivare att indela arbete och anställda i termer av vem eller vilka som förväntas utnyttja sådana rättigheter.

För att studera de könsmissiga konsekvenserna av organisationers flexibilitetsstrategier kan man utgå från ett ”doing gender” perspektiv. Det innebär att man ser könskapande processer som något som ständigt pågår i informella och formella processer inom exempelvis en organisation. Kön ses som något som skapas i vardagliga aktiviteter, och värderingen eller synen på kön interagerar med de värderingar som organisationen förmedlar. Det innebär att också den könsmissiga segregeringen och hierarkin inom organisationen påverkas (Gonäs 2005). Acker (1990) poängterar att när man säger att en organisation är könad innebär det att fördelar, nackdelar, kontroll, känslor och identiteter formas genom en åtskillnad mellan manligt och kvinnligt. Hon menar att kön ska ses som en integrerad del i pågående processer både inom organisationer och över organisatoriska gränser (Acker 1998). Hon menar att det könssegregerade arbetslivet kan analyseras med utgångspunkt i fyra könskapande processer;

*Den första processen* handlar om könsuppdelning, arbetsdelning, hierarkiska könsordningar och konstruktion av gränser. Det kan handla om makt och underordning, lönesättning, och hur ny teknik kan leda till omorganisationer som i vissa fall förstärker könsarbetsdelningen. *Den andra processen* rör betydelsen av hur kön konstrueras i organisationen genom symboler och föreställningar som rättfärdigar och legitimerar existerande könsordningar som naturliga. Organisa-

tioner, och dess framträdande chefer, beskrivs ofta i termer av maskulinitet som aggressiva, målorienterade och effektiva men sällan som empatiska och stödjande. Samtliga medlemmar inom en organisation bidrar på ett eller annat sätt i skapandet av sådana bilder och därmed till en organisationskultur som antas leda till framgång. *Den tredje processen* som reproducerar könade organisationer är de konkreta relationerna och interaktionerna mellan individer av samma eller olika kön, inklusive de mönster som framträder som dominans och underkastelse och därmed skapar allianser och uteslutning. Dessa interaktioner kan utspelas mellan chefer och underordnade, mellan medarbetare, eller mellan anställda och kunder och utgör en del av organisationens arbete. *Den fjärde processen* handlar om individernas förståelse och anpassning till organisationens könsordning. Det innebär bland annat ett medvetande om lämpligt beteende och attityder, språk, klädsel och att se sig själv som en könad medlem i organisationen (Abrahamsson 2005; Acker 1990, 1992b). I den följande empiriska delen redovisas och analyseras materialet med utgångspunkt från de fyra könsordnande processerna.

## Metod

Följande diskussion baseras på en kvalitativ fallstudie som genomfördes 2004 vid ett internationellt bemanningsföretag med verksamhet i Sverige. Två lokala platskontor inom en kvinno- och en mansdominerad sektor valdes ut till de kvalitativa intervjuer som utgör artikelns empiri. Till grund för urvalet fanns en ambition att studera likheter och skillnader mellan dessa sektorer.

De platskontor som valdes är belägna i en storstadsregion och kallas här Administration respektive Industri. Administrationskontoret tillhandahåller främst personal inom det administrativa och ekonomiska tjänsteområdet. De uthyrda uppdrag är varierande och kan exempelvis handla om arbete inom receptioner och telefonväxlar, som sekreterare, handläggare eller som ekonomer och controllers. Industrikontoret är verksamt inom transport, lager och industriområdet. Uppdragen rör arbete som chaufförer, lagerarbetare eller i produktionen inom tillverkningsindustrin, främst då inom telekommunikation.

Under hösten 2004 genomfördes intervjuer med sammanlagt 23 personer som arbetar som uthyrda konsulter, bemanningsansvariga ledare och kontorschefer inom de båda kontoren. Deltagarna hade stor åldersspridning, varierande etnisk bakgrund, civilstånd och erfarenheter av bemanningsbranschen. Åldern varierade från 23 till 58 år. Några var gifta eller sammanboende med eller utan barn, andra var fränskilda eller ensamstående och vissa var ensamstående föräldrar. Konsulternas erfarenheter av bemanningsbranschen varierade från att ha arbetat i mellan 1 och 5 år. Deras utbildningsnivå varierade från gymnasienivå till akademiska utbildningar.

Vid tidpunkten för intervjuerna arbetade 1 person som kontorschef (KC) och 7 personer som bemanningsansvarig chef (BA) inom kontor Administration. Intervjuer genomfördes med KC och fem BA samt fem konsulter. På grund av frånavaro kunde två BA inte delta vid intervjuerna. Inom kontor Industri arbetade 1 person som KC och fyra personer som BA, samtliga intervjuades. Dessutom intervjuades sju konsulter vid Industrikontoret. Samtliga intervjuer genomfördes inom respektive kontors lokaler.

De semistrukturerade intervjuerna utgick från en intervjuguide som bland annat innehöll frågor om konsulternas och ledarnas syn på arbetsförhållanden, arbetsbelastning, jämställdhets- och mångfaldspolicy, samarbete och konflikter samt relationen mellan arbete och övrigt liv. Samma teman togs upp med samtliga informanter samtidigt som följdfrågor kunde ställas. Informanterna kunde svara med egna ord och berättelser (Fielding och Thomas 2001). Intervjuerna varade mellan 1,5 och 2 timmar och spelades in på band och transkriberades ordagrant. Intervjuerna har bearbetats i olika steg. Efter utskrift och den första genomläsningen av utskrifterna följde en mer noggrann genomgång av varje intervju. Intervjuerna kodades stycke för stycke, och ibland för varje mening. Därefter inordnades materialet i kategorier med utgångspunkt från Ackers (1990) fyra könsordnande processer. Det innebar att koder som verkade handla om samma fenomen lades samman under en viss kategori.

## Resultat

Följande diskussion är organiserad med utgångspunkt i de fyra könsskapande processer som Joan Acker (1990) beskriver. Genom illustrativa utdrag ur intervjuerna ges en bild av informanternas beskrivningar inom dessa teman.

### Könsuppdelning och arbetsdelning

*Den första processen* handlar om organisationers könsmissiga arbetsdelning och om makt och underordning som kan vara mer eller mindre synlig (Acker 1990, 1992b). Personalsammansättningen inom de båda kontoren Administration och Industri visar på en branschmässig uppdelning utifrån kön (se tabell 1).

*Tabell 1. Deskriptiv statistik för anställda inom Administration och Industri. Uppgifterna är angivna i procent och var aktuella i februari 2004.*

	Administration N=178			Industri N=216		
	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Svenskt ursprung	76	13	89	11	43	54
Utländskt ursprung*	9	2	11	6	40	46
Totalt	85	15	100	17	83	100
Tillsvidareanställning	62	9	71	3	14	17
Tidsbegr. anställning	23	6	29	13	70	83
Medelålder			39			33
Anställningstid/år			3,8			1,6

\* Kategorisering av personer med utländskt ursprung är utförd genom namnanalys.

Tabell 1 visar på en överrepresentation av kvinnor inom Administrationskontoret och män inom Industrikontoret. Administrationskontoret personal består av 85 procent kvinnor, jämfört med 17 procent inom Industri. Andelen anställda med

utländskt ursprung är 46 procent inom Industri, jämfört med 11 procent inom Administration. Medelåldern är högre inom Administrationskontoret jämfört med Industrikontoret. Andelen 30 år eller yngre är 50 procent inom Industrikontoret jämfört med 33 procent inom Administration. Andelen tillsvidareanställningar är betydligt högre inom Administrationskontoret (71 procent) jämfört med 17 procent inom Industrikontoret. Grovt förenklat är den idealtypiske konsulten inom Administration en något äldre svensk kvinna med tillsvidareanställning. Medan idealtypen inom Industri är en något yngre svensk eller invandrad man med tidsbegränsad anställning.

Personalsammansättningen inom de båda kontoren tyder på en strukturell segregering där kvinnor och män av olika ursprung arbetar inom skilda verksamheter. Ett förhållande som har stora likheter med situationen på den svenska arbetsmarknaden i övrigt där kvinnor och män har olika arbetsgivare, olika yrken och dessutom har olika arbetsuppgifter inom organisationer (Abrahamsson 2000). I nästa avsnitt återges hur makt och underordning återspeglas i den dagliga verksamheten.

### **Varierande arbetstider, pendlingsavstånd och korta varsel**

Konsulternas uppdrag kan variera i längd, vissa uppdrag varar bara några dagar, medan andra uppdrag kan sträcka sig över ett helt år eller längre. Konsulter som saknar uppdrag ska med kort varsel kunna inställa sig till ett nytt uppdrag. Sven berättar att ”dom kan ju ringa på morgonen, och sen får man jobba på kvällen”. Men det finns vissa gränser: ”Dom kan inte ringa och säga att du ska vara i Solna om en timma och börja jobba treskift” (Sven, konsult, Industri). Detta innebär att konsulterna ska ha en ständig beredskap för att inom några timmar eller nästa dag, vara beredda att inställa sig till nya uppdrag vars längd, arbetstider och pendlingsavstånd kan variera.

Konsulterna är skyldiga att följa kundens arbetstider samt acceptera ett uppdrag som ligger upp till 1,5 timmes pendlingsavstånd från kontoret:

Ja, för att jobben kan vara så varierande och arbetstiden är varierande och det är kunden som bestämmer. Du jobbar åtta timmar och vi kan få ett uppdrag som vi kan hamna på andra sidan jordklotet så att säga, vi får inte tacka nej för ett uppdrag som ligger 1½ timme ifrån kontoret. Det spelar ingen roll om jag bor på andra sidan stan, jag kan inte tacka nej till ett uppdrag där jag behöver åka 1½ timme på morgonen och 1½ timme på eftermiddagen (Magda, konsult, Administration).

Dessa konsulter verkar i en interorganisatorisk kontext där bemanningsföretaget, och därmed den enskilde konsulten, förväntas anpassa sig till de krav och villkor som ställs av kundföretagen.

Maria och Giorgos berättar dessutom om skillnader som i vissa fall görs mellan konsulter och den ordinarie personalen. De inhyrda konsulterna inom det lager där de arbetar har sin arbetstid förlagd mellan 10.00 och 19.00, medan den ordinarie personalen arbetar mellan 08.00 och 17.00. De har själva inga barn, men berättar att kollegor med barn upplever arbetstiderna som problematiska. ”Det här jobbet passar mer för studenter och ungdomar, inte för dom som har barn” (Giorgos, konsult, Industri). Det innebär att en hierarkisk ordning skapas

inom kundföretaget, där den ordinarie personalens arbetstider är mer anpassade till att kombinera arbetet med familjeansvar. Inom Industri arbetar dessutom konsulterna ofta både kvälls och nattskift. Detta kan vara svårt att kombinera med ansvar för hemmavarande barn, om man inte "har den flexibiliteten hemma" (Patrick, BA, Industri).

Madina, konsult inom Administration, har småbarn och en man som arbetar skift, med växlande arbetstider. De byter av varandra med att hämta och lämna barnen på daghem. Men det är svårt att planera på grund av hennes varierande tider och makens skiftgång. Hon är osäker inför varje uppdrag om kunden accepterar att hon måste anpassa sina arbetstider i förhållande till daghemmets tider och makens schema. "Varje gång hoppas jag att jag kan börja 7 på morgonen" (Madina). Det innebär att hon befinner sig i en ständig osäkerhet om vad nästa uppdrag kan innebära. Hon kommer i kläm mellan de krav som är förenade med en anställning som konsult och sitt ansvar för barnen.

Här framträder svårigheterna för den enskilda konsulten att tillmötesgå krav och behov från både yrkesliv och privatliv. Acker (1992b) menar att i begreppet arbete döljer sig antaganden om en separation mellan den offentliga och den privata sfären. En särskiljning där reproduktion, vård av barn, sjuka och äldre, såvilda det inte sker i offentlig regi, sker utanför arbetet. Ett för stort engagemang gör en person opassande för organisationen. Sådana arbetsvillkor förstärker en traditionell könsarbetsdelning. Eftersom kvinnor fortfarande i dagens Sverige har huvudansvaret för barn och hushållsarbete (SOU 2005) är det som Nordenmark (2004) påpekar troligt att kvinnor upplever en större konflikt mellan arbetsliv och familjeliv. En situation som sannolikt även gäller för anställda inom bemaningsföretag.

Det finns en antydning i Madinas beskrivning om att det råder en traditionell könsarbetsdelning i familjen där hon som kvinna tar huvudansvaret för barnen:

Därför vet jag aldrig, Det är inte jag som bestämmer om jag kan lämna eller hämta henne. Vi får prata hela tiden. Då måste jag säga till på företaget, att i morgon kommer jag kl. 10 och går kl 5. Nästa dag kommer jag kl. 7 och slutar kl.3 istället.....vissa företag vill inte acceptera att man börjar 7 på morgonen och slutar tidigt (Madina, konsult, Administration).

I Madinas berättelse tydliggörs ett försök till en förhandling i familjen om vem som ska hämta eller lämna barnet på förskolan. Men i slutändan tycks den traditionella könsmässiga arbetsdelningen i hemmet ta överhanden (jfr Evertsson m.fl. 2008). Något som står i direkt motsättning till de krav på tillgänglighet och flexibilitet som ett arbete som uthyrd kräver.

Även Albin, som själv inte har barn, menar att det kan vara svårt att kombinera arbetet som konsult med barn:

Rent planeringsmässigt blir det lite jobbigare att jobba som konsult än att jobba som en vanlig. I längden är det väl inte någon idealisk situation om du har familj och jobba som konsult (Albin, konsult, Administration).

Emma har småbarn och tycker att det fungerar bättre än förväntat:



Det är nog mycket tack vare att jag har långa uppdrag. Jag tror inte att det skulle fungera lika bra om jag skulle hålla på och hatta fram och tillbaka hos olika kunder och ha småbarn. /.../det blir så många olika tider säkert om man ska till olika ställen hela tiden så måste man anpassa restiden (Emma, konsult, Administration).

Det betyder att längden på uppdrag, och därmed en kontinuitet avseende arbetstider, spelar en avgörande roll för möjligheten att kombinera arbetet med familjeansvaret.

De varierande arbetstiderna, pendlingsavstånden och kraven på ständig beredskap visar på konsulternas sårbara ställning. Dessutom tycks personaluthyrning knappast utmana existerande könsarbetsdelning, utan snarare förstärka traditionella könsmässiga strukturer.

## **Bilden av den flexibla konsulten**

Den andra av de könsskapande processerna visar hur kön konstrueras i organisationen genom symboler och föreställningar (Acker 1990).

Den ideala konsulten beskrivs i intervjuerna som en person som ska tycka om att träffa nya människor och kunna ta vilket jobb som helst oberoende av var det ligger och hur väl det passar konsultens kompetensprofil. Konsulten ska vara lyhörd och kunna anpassa sig till olika förhållanden, olika typer av människor och tyst smälta in oberoende av sammanhang. Ord som; flexibel, anpassningsbar, öppen, nyfiken, glad och positiv, är vanligt förekommande i beskrivningarna. Konsulten ska med andra ord bistå med en numerisk flexibilitet i termer av sin egen utbytbarhet samtidigt som han eller hon ska vara funktionellt flexibel och kunna växla mellan olika arbetsuppgifter (Olofsdotter 2008). Detta visar på förväntningar om anpassningsbara konsulter med en beredskap att från den ena dagen till den andra byta såväl arbetsplats som arbetsuppgifter. Peter, som är BA inom Industri, menar att alla konsulter skulle må bra av en ökad rotation:

Att prova fler uppdrag, att man inte låser sig. Dom som går länge på samma uppdrag blir per automatik svårare att bli flexibla i längden (Peter, BA, Industri).

Konsulterna beskriver däremot situationen något annorlunda, de upplever det istället som negativt att avsluta uppdrag där de trivs. Eftersom de är medvetna om att kunden med kort varsel kan avsluta ett uppdrag har de svårt att "engagera sig emotionellt" (Albin, konsult, Administration). Detta visar på motstridiga intressen som direkt rör konsulternas förväntade flexibilitet. Konsulterna uttrycker en önskan om en mer kontinuerlig arbetssituation, medan de bemanningsansvariga cheferna (BA) strävar efter flexibla konsulter som kan förflyttas mellan uppdragen snabbt och enkelt.

Konsulter som nekar eller smiter undan uppdrag kan bli mindre populära bland BA, som förlorar förtroendet för konsulten. Detta får till följd att "man inte vågar riskera att skicka ut dem på uppdrag" (Mikis, BA, Administration). De konsulter däremot som är flexibla och villiga att ställa upp prioriteras vid matchning till uppdrag:

[D]om som är trevligast tar man i första hand till de trevligaste uppdragen eller där det finns en bra relation till kunden. Det kanske är en korrelation där, viktiga kunder, viktiga uppdrag, bra och flexibla konsulter som inte ställer till problem (Peter, BA, Industri).

Det innebär att anpassningsbara konsulter får bra uppdrag medan ifrågasättande och kritiska konsulter riskerar att få de mindre attraktiva uppdragen eller förbli outhyrda. Det tyder på en motsättning mellan konsultens önskan att välja uppdrag och BA:s ansvar att bemanna samtliga uppdrag.

Frånvaro på grund av sjukdom eller vård av sjuka barn kan ytterligare försvåra konsulternas möjligheter till uppdrag. En frånvarande konsult är inte garanterad att komma tillbaka till samma uppdrag. Kunden har köpt en tjänst och inte en viss person. Konsulterna är utbytbara (Allvin m.fl. 2006; Atkinson 1984). Det innebär att konsulten förutom osäkerheten om uppdragens längd även ska hantera en osäkerhet om följderna av en eventuell sjukskrivning eller vård av barn för placeringen inom ett visst uppdrag. Konsulten är den som skall tillgodose kundens önskemål oavsett om de inkräktar på andra åtaganden som familjeansvar. Som konsult måste man vara medveten om vilka villkor som gäller:

Konsultrollen går ju ut på att vara flexibel. Funkar inte det, familjesituationen, bör man kanske tänka om (Agnes, BA, Administration).

Kunden fordrar ju att om dom bokar en konsult måndag till fredag att dom är där. Sedan skiter väl dom i att Kajsa har barn som hon inte kan lämna på dagis förrän halv åtta. Det har inte dom bokar (Anneli, BA, Administration).

Citaten visar på en motsättning mellan kraven på tillgänglighet i tid och rum och möjligheten att kombinera dessa krav med familjeansvar. Det innebär att vissa föreställningar som legitimerar gällande könsordningar är ständigt närvarande i de praktiker som genomsyrar organisationen. Förväntningar om vem som stannar hemma med sjuka barn, eller har svårigheter med hämtning och lämning till förskolan, kan försvåra föräldrars möjligheter till karriärutveckling inom bemanningsföretaget. Risker finns för en indelning av arbetstagare med utgångspunkt i vilka som förväntas utnyttja föräldradighet och vård av sjuka barn eller inte (se Acker 1998).

En föreställning om den ideala flexibla konsulten konstrueras i den dagliga verksamheten. Denne flexibla konsult förväntas vara anpassningsbar i tid och rum, oavsett familjesituation. Villiga och flexibla konsulter erbjuds bra uppdrag, medan krävande och omedgörliga konsulter blir utan eller erbjuds mindre viktiga uppdrag. Som en konsekvens kan arbetskraften indelas med utgångspunkt i förväntningar om de kommer att utnyttja rättigheter som underlättar kombinationen av arbetsliv och familjeliv eller inte.

## Relationer och interaktioner

I de mellanmännsliga relationerna och interaktionerna kan mönster av dominans och underkastelse framträda. Dessa interaktioner utgör den tredje könskapande

processen som bidrar till reproduktionen av kön i organisationen (Acker 1990, 1992b).

Konsulterna beskriver skillnader i makt och inflytande mellan dem själva och den ordinarie personalen. De arbetar i en interorganisatorisk kontext där könskapande processer verkar över de organisatoriska gränserna (Acker 1998). Att träffa nya människor och nya företag, och på så sätt skapa nya kontakter upplevs som positivt och utvecklande. Men arbetet för också med sig vissa negativa konsekvenser. Flera konsulter beskriver en arbetssituation där de saknar möjligheter att påverka sin egen situation. En konsult som hyrs ut till ledande befattningar inom det ekonomiska tjänsteområdet berättar:

Man måste vara väldigt försiktig. Ofta handlar det om att det är en tjänst som någon annan sitter på, kanske är sjuk eller så. Det gäller ju då att den personen inte ska känna att här sitter det en person och ändrar om alltihop (Eva, konsult, administration).

Hon beskriver en arbetssituation där hon, trots sin ledande befattning, har svårigheter att genomföra några större förändringar. Ledarskap beskrivs ofta i maskulina termer, exempelvis som en förmåga att bortse från emotionella överväganden till förmån för uppgiftens genomförande (Due Billing 2006). För den enskilde konsulten kan mer relationsinriktade överväganden krävas som snarast kan liknas vid vad man ofta kallar för ett "feminint ledarskap" (Due Billing 2006:189) med en mer demokratisk och relationsinriktad ledarstil. En sådan könsstämpling av ledarskapsstilar kan ifrågasättas eftersom den kan bidra till att reproducera en könsarbetsdelning där kvinnor anses som mest lämpade till vissa uppdrag och män till andra.

Det förekommer även andra förväntningar om vissa egenskaper kopplade till konsulternas könstillhörighet. Ali berättar att kunderna ibland efterfrågar en "tjej här för att jag vill få balans. Det är för många killar här nu" (Ali, BA, Industri). Detta innebär att en konsult av ett visst kön antas besitta vissa egenskaper som kan tillföra något specifikt till arbetsgruppen inom kundföretaget:

Det blir ett bättre arbetsklimat /.../ lite mindre sexistiskt faktiskt, det skulle kunna vara tvärtom men det är inte så utan /.../det blir mer naturligt /.../det blir inte det här grabbmentaliteten som gärna finns i industrisvängen /.../om man får in mer tjejer så blir det mer fart på killarna också, dom blir gladare och mer uppåt (Edvard, Kontorschef, Industri).

Detta visar på en föreställning där kvinnor och män antas ha olika egenskaper beroende på biologiskt kön. Ett dikotomt tänkande, där kvinnor ses som känslsamma och omvårdande medan männen är rationella och självständiga (Connell 2003). Genom sin blotta närvaro förväntas en kvinna eller man kunna förändra gruppens beteende i en viss riktning. En kvinna i en mansdominerad grupp blir då med Kanters (1997:208) ord, ett "token" som inte behandlas som en individ utan som representant för en kategori. Det betyder att konsulterna ska anpassa sig till specifika förväntningar beroende på sitt biologiska kön. Förväntningar som kan vara mer eller mindre uttalade och varierade mellan olika uppdrag.

Konsulterna lyfter även fram vissa svårigheter att inom arbetstiden ta hand om vissa familjeangelägenheter:

Om du har en fast anställning på ett företag då har du den sociala biten med dig. Dina kompisar känner till att du har småbarn, dom kanske vet att din man jobbar så och så, dom känner till. Du har ett skyddsnet genom att vara en person som andra känner och vet lite mer om. När du kommer ut som konsult vet dom inget om dig (Eva, konsult, Administration).

När jag frågar om hon upplevt någon förståelse från arbetskamraterna när hon måste ringa till dagis eller ordna andra saker på arbetstid svarar hon:

Det skulle inte ses med blida ögon, dom betalar ju till den andra personalen också, men det ser dom inte på samma sätt utan helt plötsligt är det någon som kostar varje timme och de tänker inte på att dom andra kanske kostar lika mycket (Eva, konsult, Administration).

Dessa citat visar på de svårigheter som konsulterna kan möta i de dagliga interaktionerna inom uppdragen. Svårigheter som närmast kan liknas vid diskriminerande tendenser, där bristande kännedom om konsulternas privata situation och de ekonomiska villkoren som är förenade med personalinhyrning, ligger som ett hinder för ett samarbete som gynnar de enskilda konsulters vardag.

## En könad identitet

Den fjärde processen handlar om en individuell förståelse och anpassning till könsordningen. Det kan röra val av klädsel, lämpligt beteende eller att se sig som en könad medlem av organisationen (Acker 1990; 1992b). Madina beskriver tydligt den konflikt hon upplever mellan att vara förälder och att yrkesarbeta:

Det är svårt att jobba när man är kvinna. Man jobbar hemma också, dessutom har man barn. Det är svårt att både jobba och ha barn. Det blir stressigt, det blir för mycket. Jag känner att jag inte orkar jobba 100 procent och sedan ta hand om barn, dom kräver jättemycket. Man måste ju handla, man måste ju följa barnen till deras aktiviteter, man måste ju göra andra saker förutom jobbet (Madina, konsult, Administration).

Citatet visar dels på en tydlig konflikt mellan arbetsliv och familjeliv, men också på hur Madina ser sig själv som kvinna, mor och yrkesarbetande:

Jag har en man som hjälper mig, men inte så mycket. Han kan inte göra på det sätt jag vill, då måste jag göra allt själv, då blir det för mycket för mig (Madina, konsult, Administration).

Hennes berättelse genomsyras av en traditionell ochoreflekterad könsordning i hemmet, där hon tar huvudansvaret (Evertsson m.fl. 2008). Detta gör att kraven är stora både från arbetsliv och familjeliv, vilket gör att hon upplever stress och rollkonflikt (Nordenmark 2004). Det är sannolikt att hennes arbete som utyrad konsult med krav på tillgänglighet och anpassningsbarhet ytterligare förstärker denna rollkonflikt. En framkomlig väg för att hantera den strukturella konflikten mellan arbete och familj för henne och andra i liknande situationer kan vara att

sträva efter en mer jämställd arbetsfördelning i hemmet, att vara den "förhandlande familjen" (Roman 2004).

De flesta konsulterna och cheferna visar på en medvetenhet om att det är kundens krav på arbetstider som gäller. Dessa krav försvårar möjligheten för konsulter att kombinera arbetet med familjeansvar. Vid korta uppdrag vet de inte från dag till dag vilka arbetstider eller pendlingsavstånd som de kommer att ha vid nästa uppdrag. Men det finns också konsulter som uppvisar en omedvetenhet inför konflikten mellan arbete och familjeansvar.

En konsult inom Industri berättar om ett uppdrag där han hade två timmars pendling, enkel resa om han åkte kollektivt. Han arbetar skiftgång, med helg och kvällstjänstgöring där vissa pass uppgår till 12 timmar. Han är gift och har två minderåriga barn. Men han har svårt att själv relatera sin arbetssituation till kombinationen av arbete och familj. På frågan hur det kommer att fungera när frun börjar arbeta efter barnledigheten svarar han:

Som det fungerar för alla tror jag. Barnen måste till dagis, medan frugan jobbar. Det är bara att fixa schema hemma (José, konsult, Industri).

Men när jag frågar om vem som tar hand om barnen när de är sjuka berättar han att det är frun som stannar hemma, han har aldrig varit hemma med sjuka barn. "För att hon har bättre möjlighet arbetstidsmässigt" (José). Detta innebär att han inte medvetet har reflekterat över konsekvenserna av de varierande arbetstiderna för konsulterna. Samtidigt visar han på ett traditionellt synsätt där frun tar huvudansvaret för barnen just på grund av arbetstiderna.

En annan konsult inom Industri lyfter fram den ekonomiska osäkerheten som det största problemet för konsulter som inte har en tillsvidareanställning och dessutom är föräldrar. "Jobb som jobb. Dom får ju sin lön, spelar ingen roll vart dom jobbar" (Sven, konsult, Industri). Han har själv barn, men på grund av att de bor på annan ort med sin mamma träffar han barnen sällan. Dessa båda uttalanden tyder på ett synsätt där den manliga försörjarrollen träder fram, där mannen har det ekonomiska huvudansvaret för familjen (Acker 2006:151). En funktionell arbetsdelning i Parsons anda, där männen antas axla de ekonomiska funktionerna, medan kvinnorna ansvarar för de reproduktiva och socialiserande uppgifterna i hemmet (Roman 2004).

Konsulterna måste även ha en förståelse för och anpassa sig till normer och värderingar inom kundföretagen. Vid vissa uppdrag, framförallt inom Administration ställs krav på konsulternas klädsel. De måste i sin garderob ha "en svart kavaj och svarta byxor, om man inte har det får man skaffa det" (Anneli, BA, Administration). Det innebär att konsulten förutom att anpassa sig till de krav och förväntningar som ställs om arbetets utförande, även till det yttre, i exempelvis kläder, måste vara anpassningsbara. Sådana förväntningar reser frågan om de könsmissiga implikationerna av att ständigt byta arbetsplats. Organisationer är inte könsneutrala, utan inom varje organisation finns lokala genusregimer (Connell 2003). Konsulter som ofta byter arbetsplats möter ständigt nya människor inom en rad olika företag med en varierande men ständigt närvarande genusregim som konsulterna måste anpassa sig till. Det innebär att de bär med sig vad som kan liknas med en "gender wardrobe" (Gunnarsson 2003:105) som de använder för att anpassa sig till rådande genusregim inom olika organisationer.

## Avslutande diskussion och slutsatser

Konsulterna i bemanningsföretag möter i sitt dagliga arbete krav på tillgänglighet i tid och rum i termer av arbetstider och pendlingsavstånd som kan variera mellan olika uppdrag. De ska med kort varsel vara beredda att inställa sig till nya uppdrag, och de ska vara anpassningsbara till såväl arbetsinnehåll som till de normer, värderingar och könsmissiga förväntningar som de kan möta inom uppdragen. Det handlar i Ackers (1990) termer om arbetsdelning och hierarkiska ordningar som ständigt finns närvarande inom organisationer.

Konsulterna befinner sig i en sårbar ställning mellan krav från både kundföretag och bemanningsföretag. De måste rätta sig efter varierande tider och avstånd. Det är en arbetssituation som kan medföra svårigheter för konsulternas möjligheter att kombinera arbete och familj. Eftersom kvinnor ofta lägger ner mer tid på hushållsarbete och vård av barn är det sannolikt att kvinnor kan ha svårare att tillmötesgå dessa krav på tillgänglighet. Det betyder att de flexibiliseringsstrategier som är förenade med personaluthyrning snarast förstärker en traditionell könsarbetsdelning i stället för att utmana rådande könsmissiga strukturer.

Acker (1990) beskriver även hur kön konstrueras i organisationer genom symboler och föreställningar som legitimerar rådande könsordningar som naturliga. Den flexibla konsulten förväntas vara anpassningsbar i tid och rum, oavsett familjesituation. De konsulter som är flexibla, anpassningsbara och icke ifrågasättande erbjuds bra uppdrag, medan konsulter som är mer krävande eller inte är tillräckligt anpassningsbara erbjuds mindre viktiga uppdrag. Som en konsekvens kan arbetskraften indelas utifrån förväntningar om huruvida den enskilde konsulten kommer att utnyttja rättigheter som kan underlätta kombinationen av arbete och familjeliv eller inte.

I de mellanmännsliga relationerna och interaktionerna reproduceras könsordningen inom organisationen (Acker 1990). Konsulterna beskriver hur kundföretagets ordinarie personal anser sig själva ha tolkningsföreträde för hur arbetet bör utföras. Även för konsulter i ledande befattning kan det vara svårt att genomdriva förändringar för att inte undergräva beslut som är tagna av den egna personalen inom kundföretaget. Det framkommer även könsmissiga föreställningar där kvinnor och män antas inneha vissa specifika egenskaper beroende på kön som kan gynna organisationen.

Konsulternas mer tillfälliga ställning inom kundföretaget kan medföra vissa svårigheter. Eftersom kundföretagets personal ofta saknar kännedom om konsultens privata situation kan den ordinarie personalen ha en måttlig förståelse för konsulternas eventuella behov av att ta hand om vissa privata göromål under arbetstid. En sådan anonymitet och bristande förståelse påverkar möjligheterna att kombinera arbetet med familjeansvar.

Konsulterna visar på en individuell förståelse och anpassning till de normer och värderingar (se Acker 1990) som gäller för ett arbete som uthyrd. Det kan handla om allt från att anpassa sig till kundföretagets tider, lämpligt beteende, val av kläder och förväntningar om beteende grundad i könsmissig tillhörighet. Resultaten visar även på en traditionell könsordning där konsulter inom det kvinnodominerade Administrationskontoret i större utsträckning hade reflekterat över konsekvenserna av flexibilitetsstrategierna för deras möjligheter att kombinera arbetet med familjelivet jämfört med det manligt dominerade Industrikontorets personal.

Konsulterna har en arbetssituation kantad av osäkerhet om när, hur och var de ska arbeta. Kraven på tillgänglighet försvårar möjligheterna att kombinera arbetet med familjeansvar. Det är verksamhetens behov som styr den numeriska flexibilitet som konsulterna tillhandahåller kundföretagen och bemanningsföretaget. Resultaten motsäger antaganden om att ett arbete som uthyrd är fördelaktigt för dem som själva vill prioritera andra åtaganden i livet än arbetet. Konsulterna kan knappast sägas ha en individanpassad flexibel arbetstid som kan vara positiv ur jämställdhetssynpunkt. Snarare tycks kraven på konsulternas flexibilitet i tid och rum befästa en traditionell könsordning. En sådan arbetssituation stämmer knappast överens med ambitioner om ett hållbart arbetsliv där kvinnor och män ges möjligheter till både ett jämställt förvärvsarbete och ansvarstagande för familj och barn. De varierande arbets- och pendlingstiderna innebär att konsulter med föräldraansvar får svårt att anpassa sina tider till daghem, fritidshem, skola och till partnerns arbetstider. Detta ställer krav på en "förhandlande familj" (Evertsson m.fl. 2008), som medvetet diskuterar igenom hur de ska lösa en sådan arbetssituation för att inteoreflekterat hamna i en traditionell könsordning där kvinnan tar huvudansvaret. Hur ensamstående föräldrar ska hantera sådana anställningsvillkor är däremot mer osäkert.

Avslutningsvis, konsulterna förväntas vara flexibla och anpassningsbara till kundföretagens och bemanningsföretagets krav på tillgänglighet i tid och rum. Bemanningsföretaget erbjuder kundföretagen en flexibel arbetsstyrka på bekostnad av en ständig beredskap och osäkerhet hos konsulterna om vad nästa dag, vecka eller månad för med sig. Konsulterna har små möjligheter att själva påverka sin arbetssituation utan är utlämnade till att ta de uppdrag som erbjuds och de förhållanden som råder inom kundföretagen. Att dessutom balansera kraven från arbetet med familjeansvaret försvåras av de varierande arbetstiderna och resorna. Sammantaget betyder detta att flexibilitet för organisationerna inte nödvändigtvis innebär detsamma för konsulterna, utan snarare ofrihet i termer av ett begränsat handlingsutrymme. En begränsning som har könsmässiga implikationer och försvårar föräldrars möjligheter till ett hållbart arbetsliv.

I fortsatta studier är det därför intressant att ur ett hållbarhetsperspektiv utveckla forskning om olika flexibilitetsstrategier inom arbetslivet och dess konsekvenser för den könsmässiga arbetsdelningen och kvinnors och mäns lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter i arbetsliv och familjeliv.

## Referenser

- Abrahamsson L (2000). *Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*: Borea.
- Abrahamsson L (2002). "Just när det blev viktigt blev det manligt." *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1.
- Abrahamsson L (2005). *Det mesta är sig likt, men ändå inte - om jämställdhet och genus i arbetslivet*: Kungliga Skytteanska Samfundets årsbok. THULE 2005. Umeå.
- Acker J (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations." *Gender & Society* 4:139-158.
- Acker J (1992a). "The Future of Women and Work: Ending the Twentieth Century." *Sociological Perspectives* Vol. 35:53-68.
- Acker J (1992b). "Gendering Organizational Theory." In: *Gendering Organizational Analysis*, edited by Mills A & Tancred P. Newbury Park: Sage.
- Acker J (1998). "The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries." *Gender, Work and Organization* Vol. 5:195-206.
- Acker J (2006). *Class Questions. Feminist answers*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Johansson G & Lundberg U (2006). *Gränslöst arbete*. Malmö: Liber AB.
- Allvin M, Jacobsson A, & Isaksson K (2003). *Att avgränsa det gränslösa sjuksköterskearbetet. En intervjustudie om sjuksköterskors villkor och valmöjligheter i bemanningsbranschen*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Almega (2006). "Bemanningsbranschen." Almega <http://www.almega.se>.
- Andersson P & Wadensjö E (2004). "Hur fungerar bemanningsbranschen?" I: *Rapport 2004:15*. Uppsala: IFAU - Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Atkinson J (1984). "Manpower Strategies for Flexible Organisations." *Personnel Management*: pp. 28-31.
- Bellaagh K & Isaksson K (1999). "Uthyrd men fast anställd." *Arbete och Hälsa* 1999:6.
- Bergström Ola (2003). "Beyond atypicality." I: *Contingent Employment in Europe and the United States*. Bergström O & Storrie D eds. Cheltenham: Edward Elgar Publ, Ltd.
- Bergström Ola (2005). "Temporary Work Agencies and Labour Market Policy." In: *Employment policy from different angles*. Bredgaard T & Larsen F eds. Copenhagen: DJOF Publishing.
- Boje T P & Grönlund A (2003). "Flexibility and Employment Insecurity." In: *Post-Industrial Labour Markets. Profiles of North America and Scandinavia*. Boje T P & Furåker B eds. London: Routledge.
- Casey C & Alach P (2004). "'Just a temp?' Women, temporary employment and lifestyle." *Work, employment and society* 18(3):459-480.
- Connell R W (2003). *Om Genus*: Daidalos AB.
- Connelly C E & Gallagher D G (2004). "Emerging Trends in Contingent Work Research." *Journal of Management* 30:959-983.



- Due Billing Y (2006). *Viljan till makt? Om kvinnor och identitet i chefsjobb*. Lund: Studentlitteratur.
- Evertsson L & Nyman C (2008). "Myten om den förhandlande familjen." I: *Jämställdhetens pris*. Grönlund A & Halleröd B red. Umeå: Borea.
- Fielding N & Thomas H (2001). "Qualitative Interviewing." In: *Researching Social Life, 2 ed*, Gilbert N ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Furåker B (2005). "Flexibilitet på arbetsmarknaden." I: *Arbetsliv och samhällsförändringar*, Fjaestad B & Wolvén L-Ered. Lund: Studentlitteratur.
- Gallagher D G & Sverke M (2005). "Contingent Employment Contracts: Are Existing Employment Theories Still Relevant?" *Economic and Industrial Democracy* 26:181-203.
- Garsten C (2004). "'Be a Gumby': The political Technologies of Employability in the Temporary Staffing Business." In: *Learning To Be Employable. New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Garsten C & Jacobsson K eds. New York: Palgrave MacMillan.
- Garsten C & Jacobsson K (2004). *Learning to be Employable. New Agendas on Work. Responsibility and Learning in a Globalizing World*. New York: Palgrave MacMillan.
- Gonäs L ed. (2005). *På gränsen till genombrott? Om det könsuppdelade arbetslivet*. Stockholm: Agora.
- Grönlund A.(2004). *Flexibilitetens gränser. Förändring och friktion i arbetsliv och familj*. Umeå: Borea Bokförlag.
- Gunnarsson E (2003). "Disguised in the Shadows of Symbol Discourses - an attempt at developing a multiple tool analysis approach among "nomads" and "groundeds" in flexible and network-oriented organisations." In: *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Gunnarsson E, Andersson S, Vänje Rosell A, Lehto A & Salminen-Karlsson M eds. Stockholm: Center for Womens Studies [Centrum för kvinnoforskning vid Stockholms universitet].
- Houseman S N (2001). "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey." *Industrial and Labour Relations Review* 55:149-170.
- Håkansson K (2002). "Anställningsformer och arbetsvillkor." I: *Arbetslivet*. Hansen L H & Orban P eds. Lund: Studentlitteratur.
- Isaksson K & Bellaagh K (1999). "Anställda i uthyrningsföretag - vilka trivs och vilka vill sluta?" *Arbete och Hälsa* 1999:7.
- Kanter R M (1997). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsson J Ch (2006). "Bra och dålig flexibilitet - en litteraturoversikt." *Arbetsmarknad & arbetsliv* 2006:3.
- Nordenmark M (2002). "Multiple Social Roles - a Resource or a Burden: Is it Possible for Men and Women to Combine Paid Work with Family Life in a Satisfactory Way?" *Gender, Work and Organization* Vol.9:125-145.
- Nordenmark M (2004). *Arbetsliv, familjeliv och kön*. Umeå: Boréa.
- Olofsdotter G (2007). "Flexibilitetens villkor och konsekvenser inom bemaningsföretag." *Nordiske Organisationsstudier*.

- Olofsdotter G (2008). *Flexibilitetens främlingar: om anställda i bemanningsföretag*. Sundsvall: Doctoral Thesis, 47. Dept. of Social Sciences, Mid Sweden University.
- Reilly P A (1998). "Balancing Flexibility - Meeting the Interests of Employer and Employee." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7(1):7-22.
- Roman C (2004). *Familjen i det moderna. Sociologiska sanningar och feministisk kritik*. Malmö: Liber AB.
- SOU (1997). "Hemmet, barnen och makten : förhandlingar om arbete och pengar i familjen : rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män "I: *Statens Offentliga Utredningar 1997:139*. Ahrne G & Roman C red.
- SOU (2005). "Makt att forma samhället och sitt eget liv. Jämställdhetspolitiken mot nya mål." *Statens Offentliga Utredningar 2005:66*.
- Storrie D (2003a). "Conclusions: contingent employment in Europe and the flexibility-security trade-off." In: *Contingent Employment in Europe and the United States*. Bergström O & Storrie D eds. Cheltenham: Edward Elgar.
- Storrie D (2003b). "The regulation and growth of contingent employment in Sweden." In: *Contingent Employment in Europe and United States*. Bergström O & Storrie D eds. Cheltenham: Edward Elgar.
- Tullberg M (2003). "Flexibel arbetstid - en ny kvinnofälla?" I: *GRI-Rapport 2003:4*: Gothenburg Research Institute.
- Walter L (2005). *Som hand i handske. En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Bokförlaget BAS, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

# 5

## Organisationer och objektivitetens dramaturgi

### – Om rationalitet och normativitet i teori och tillämpning

ROBERT RAGNEKLINT

#### Inledning

Den svenska samhällsutvecklingen har sedan mitten av 1990-talet präglats av en kraftig ekonomisk tillväxt, mätt i BNP. Parallellt med detta positiva scenario har emellertid en serie allvarliga problem visat sig, innebärande en ökad sjuklighet, ökad utslagning på arbetsmarknaden och ökade socioekonomiska skillnader. Vi kan samtidigt konstatera normativa förskjutningar i samhället som uttrycker det marknadsekonomiska perspektivets ökade inflytande. I speciell grad uttrycks detta i införandet av New Public Management, NPM, inom offentliga verksamheter (Christensen & Laegreid, 2003). NPM kan ses som en internationell reformrörelse för effektivisering av offentlig sektor och som sådan baserad på antaganden om individuella och globala ekonomiska drivkrafter. Samtidigt tycks traditionella strategier för organisatorisk förändring enligt många undersökningar i allt mindre grad leda till positiva resultat. Tvärtom visar studier på negativa effekter av många förändringsförsök. Jag återkommer till dessa nedan. Den slutsats som tycks vara rimlig är att det inte längre är tillräckligt att analysera organisationer och organisatoriska förändringsprocesser utifrån ett begränsat eller atomistiskt organisationsperspektiv eller ens ur ett nationellt perspektiv. Skeenden inom arbetsliv och organisationer måste i allt högre grad förstås med referens till breda sociala och globala perspektiv och värderingsförskjutningar, även inom vetenskapens fält. Denna artikel vill granska några centrala perspektiv i syfte att öka förståelsen för några viktiga villkor beträffande framgångsrik organisatorisk förändring i dagens samhälle. Den vill också skissera vägar för att nå fram till en

förbättrad förändringspolicy inom främst offentliga organisationer, där ett förändringsarbete på demokratiskt grund ses som väsentligt.

## Några centrala problemområden

*Den ökade sjukligheten och ohälsan* beskrivs i en serie undersökningar, t.ex. i SCB:s forskningsssammanställning kring ohälsa och sjukfrånvaro i Sverige (SCB 2004) eller i SOU 2006:77, där speciellt barns och ungdomars försämrade hälsa granskas. Marmots (2006) undersökning kring den sociala statusens betydelse för hälsa och livslängd ger tillsammans med andra liknande demografiskt utförda undersökningar, t.ex. en folkhälsoundersökning utförd vid Nationalt Folkhelseinstitut i Norge (2006) intressanta belägg för vårt samhälles ökade klyftor och skillnader i livsvillkor. De aktualiserar samtidigt den etiska aspekten av ett samhälle med ökande sociala klyftor och allt större skillnader när det gäller att uppnå rimliga livsvillkor med hänsyn tagen till den övergripande sociala och kulturella kontext som individen befinner sig i. Författare som Bauman (1999), Hertz (2005) och Sennett (2000) beskriver utifrån liknande infallsvinklar på en strukturell nivå det globala kapitalets konsekvenser för demokratiska och humanistiska värden i arbetsliv och samhälle. Några exempel på dessa perspektiv kan vara:

*Ett "tystare" samhälle:* Med det svenska samhället som referens, beskriver statsvetare som Lundqvist (2001) den ökade "tystnaden" inom svensk förvaltning, innebärande allt större svårigheter till opposition och kritiskt ifrågasättande. Andra forskare som Möller (2000), Putnam (2006) m.fl. ger belägg för en delegitimering av det politiska systemet, alternativt en upplösning av det sociala kapitalet genom allt mindre deltagande i valhandlingar och politiskt arbete. Bakom det kan skönjas en minskad tillit till det demokratiska systemet, främst dess uttryck i den parlamentariska demokratin.

*Problematiske organisatoriska förändringar inom offentlig sektor,* i synnerhet inom sjukvården, beskrivs av ett stort antal forskare. Brorström & Hallin (2002), Siverbo & Falkman (2001) samt Ohlsson (2001) beskriver förändringsarbetet i Västra Götalandsregionen i kritiska termer medan Ragneklint (2002) samt Östergren & Sahlin-Andersson (1998) beskriver den problematiska situation som uppstår då politik, administration och vårdverksamhet misslyckas med att skapa en organisation som utmärks av synergi. En mängd andra forskare som Blomgren (2003), Ketz de Vries & Balazs, (1997), Shaw & Barrett-Power (1997), Wilkinson (1995), ställer sig på liknande sätt negativa till ett antal sidor av genomförda förändringar, i speciell grad med koppling till NPM-perspektivet. Förändringarnas konträra effekter, socialt och samhällsekonomiskt, är oftast svåra att beräkna fullt ut beroende på att ekonomistyrnings- och budgeteringssystem inte är anpassade för att beskriva denna typ av effekter. Negativa effekter drabbar därför andra, "mindre synliga" kontoslag eller ger sociala eller individuella effekter som inte alltid bokförs – i avsaknad av en socialt ansvarstagande budgeteringsprincip. Det tycks emellertid finnas en klar och väl belagd koppling mellan problematiskt genomförda organisatoriska förändringar och hälsoaspekter (Almers &

Aronsson 1991; Arbetslivsinstitutet 1999<sup>9</sup>; Cox, Griffiths & Rial-González 2000; Hertting & Theorell 2002 m fl).

## Möjliga hypoteser kring orsakerna till en problematisk samhällsutveckling

Forskare som Alvesson (2006), Bauman (1995, 1998, 1999), Beck (2000), Bourdieu (2000), Castoriadis (1997), Fox (1991) och Jonas (1994) är exempel på författare som från olika discipliners utgångspunkter beskriver en samhällsutveckling som på olika sätt lett till inhumana konsekvenser, ökande socioekonomiska klyftor och en oroande miljöförstöring. Som en gemensam nämnare för en problematisk utveckling står i dessa författarskap ett alltför dominerande ekonomiskt perspektiv i blickpunkten. Det leder till en konsumtion utan ansvar, en konsumtion som bygger på att filosofins ”Den Andre”, medmänniskan, osynliggörs. I dess ställe stiger det egna Jaget, Subjektet, fram på ett i historien tidigare okänt sätt (Jonas 1994).

Ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv speglas förändringar i den dominerande diskursen genom användningen av de språkliga verktygen, *begreppen*. Språket och språkanvändningen kan därför ses som ännu en indikator på en ideologisk förskjutning som får konsekvenser för vår syn på organisatorisk förändring. En färsk undersökning av Nafstad et al. (2007) visar i en granskning av språkbruket i ledande norska dagstidningar under perioden 1984-2005 en intressant bild av språkbrukets förändringar. Forskarna som utgår från ett teoretiskt väl underbyggt antagande om kopplingen mellan språkbruk och ideologi<sup>10</sup>, anser dessa språkliga förskjutningar spegla en övergång från ett kollektivistiskt normativt positionerande till ett individualistiskt d:o, en konsekvens av de nyliberala och ekonomistiska perspektivens inträde i det norska samhället. Författarna visar att ord som...

*Välfärdssamhälle, solidaritet och tillhörighet* (”belongingness”) minskat sin förekomst i språket med 60% eller mer, medan ord som speglar det individualistiska konsumtions-samhället som...

*Valfrihet* ökat med 131%, *tillval* (”optional”) ökat med 95% och ordet *jag* med 44% under samma period.

<sup>9</sup> Ett friskt arbetsliv. Ur serien Arbete och hälsa.

<sup>10</sup> Med koppling till diskursanalytisk teori och företrädare som Fairclough, Potter & Wetherell m. fl. Se vidare Nafstad et al., s. 317ff.

## Om kritiken mot (organisations-)vetenskapen i marknadssamhället

Det nu beskrivna är exempel på tendenser som på olika, disparata nivåer inte bara lett till ett ökat intresse för organisationsteoretiska frågor, utan som också resulterat i en allvarlig kritik mot organisationsvetenskapen och, i dess förlängning, samhällsvetenskapen. Kritiken är förvisso delar av den kritik som under lång tid riktats mot vetenskapen för dess bristande engagemang i samhällsfrågor, en kritik som enligt Naess (1982) i många fall skjuter över målet. Den är dock högst relevant, menar Naess, om den bygger på en kritik som utgår från en åtskillnad mellan filosofin, i överförd bemärkelse det normativa eller etiska, å ena sidan och vetenskapen, å andra sidan. Denna kritik och för organisationsvetenskapens del, intradisciplinära reflexion, framträdde redan i början av 90-talet i tidskriften *Journal of Applied Behavioral Science*, där en viktig diskussion kom att föras kring organisationsvetenskapens (dystra) framtid. Forskare som Argyris (1996), Gergen och Thatchenkery (1996) med flera menar där att organisationsvetenskapens framtid bygger på acceptandet eller förkastandet av en normativ och handlingsinriktad epistemologi. Författarna vill se organisationspsykologin som syftande mot bättre villkor för dem som på olika sätt marginaliserats av en dominerande diskurs och följer på så sätt en tidig humanistisk och existentiell tradition inom organisationspsykologisk forskning och OU (Schein 1994).

Detta är emellertid en förhoppning som uttrycks i en tid där managementprinciper i allt högre grad kommit att dominera. Dessa principer bygger förutom på den ekonomiska vetenskapens grund även på en modernistisk samhällsvetenskap som ger grunden till Human Relation Management-inspirerade teorier kring ledarskap, motivation, arbetstillfredsställelse, organisationskultur mm. Det är tveksamt om denna teoretiska plattform på annat än en retorisk nivå ger individen möjlighet till "empowerment" och antagen, individuell emancipation och mognad (Alvesson 2006; Tilly 2000; Willmott 1993). Parker (2005) för kritiken ännu ett steg vidare genom att anföra att det är i den psykologiska vetenskapens bristande kontextualisering och i avsaknaden av reflektion över den tunga empiri som höga sjuktal, minskad livstillfredsställelse och bristande förmåga till meningsskapande (SCB 2004) som den modernistiska psykologins och samhällsvetenskapens tillkortakommande ligger. Genom att vetenskap konstrueras utifrån en grund i värderingsfrihet och objektivitet, skapas förutsättningarna för det som Ingleby (1985), Rose (1985, 1999) m.fl. benämner "psy-komplexet". Det är beteckningen på en omfattande social och vetenskaplig struktur bestående av psykologi, psykiatri, socialvetenskap, myndigheter med det sociala fältet som arbetsområde, mediebranschen med rådgivningsspalter med flera aktörer. Genom den modernistiska vetenskap som på så sätt framträder, med krav på objektivitet och rationalitet, skapas för individen en meningsfull bild av samhället. Genom att framhäva sin roll som betraktare men samtidigt förbise sin roll som skapad aktör i ett givet samhälle, förvandlas samhällsvetenskapen som en del av "psy-komplexet" till ett kraftfullt ideologiskt eller retoriskt instrument (Parker 2005). Den transformeras till en vetenskap som förlorat sin analytiska kompetens tillsammans med sina redskap för förståelse av ett komplext socialt skeende (Rag-

neklint in press). Därmed öppnas vägen för alltför enkla åtgärder när det gäller djupgående sociala och organisatoriska problem:

-en tilltagande miljöförstöring anses kunna lösas med hjälp av nya tekniska innovationer som mera bränslesnåla motorer, renare bränsle etc istället för åtgärder som vilar på en analys av varför miljön smutsas ner eller varför det inte betraktas som relevant att kommande generationers livsmiljö kommer att påverkas negativt (Hornborg 2004; Jonas 1994).

-ökande socioekonomiska klyftor antas kunna åtgärdas med hjälp av avancerad ekonomisk forskning med vars hjälp en allt snabbare tillväxt skall kunna lösa det som egentligen utgör ideologiskt grundade fördelningsproblem (Gibson-Graham 1996; Gray 2002).

-arbetslöshet och höga sjukskrivningstal skall kunna bekämpas genom striktare regelverk och andra administrativa åtgärder, istället för att analysen riktas mot arbetslöshet och sjukskrivningar som fenomen i ett bestämt – och kontingent – ekonomiskt system (Hermansson & Johnson 2007).

-individuella medicinska åtgärder och tolkningar framhävs på bekostnad av djupare sociala och psykologiska analyser av ursprungligen djupgående sociala och kontextuella problem (Edelman 1977, 2001; Hallerstedt 2006; Tilly 2000). Det bidrar dessutom till att individen skuldbeläggs och som en följd av detta, ytterligare disciplineras (Edelman 2001).

I skuggan av den vetenskapliga pyramiden frodas managementteorier och ytlig HRM-teori. De beskrivs av författare som Røvik (1996), Czarniawska-Joerges (1997) m.fl. och vilar på konsultindustrins "recept" för framgång och ekonomisk lönsamhet som genom koppling till mindre seriös forskning fått en vetenskaplig prägel. Principerna bakom organisatorisk förändring vilar på ett klassiskt managementtänkande där axiomatiska ekonomiska antaganden som "kapital", "ägarerätt", "effektivitet", BNP med flera begrepp ses som självklara och okomplicerade. Förändringsarbete utifrån dessa principer ifrågasätter inte ledningens "rätt" att företa också omfattande åtgärder "utanför samhällets demokratiska spelregler", trots att förändringar av detta slag kan innebära drastiska inskränkningar i den enskildes hela livssituation. Förändringsarbete utifrån dessa principer utförs utifrån en exklusiv "top-downprincip", där förändring uteslutande ses som en managementuppgift, även inom offentliga verksamheter som sjukvård (Alvesson 1996; Czarniawska-Joerges 1997; Olsson 1988). Barrett m. fl. (1995) beskriver detta sålunda:

...if an executive desired to initiate a change in organizational design, he or she would define his or her task adequately articulating the characteristics of the redesign in appropriate words and conveying this to others in the organization. (p. 355).

Organisatorisk förändring krävs för en organisations överlevnad och anpassning till en förändrad kontext. Då är långsam, planerad förändring att föredra framför drastiska förändringar, vilka leder till en mängd oönskade effekter. Omfattande

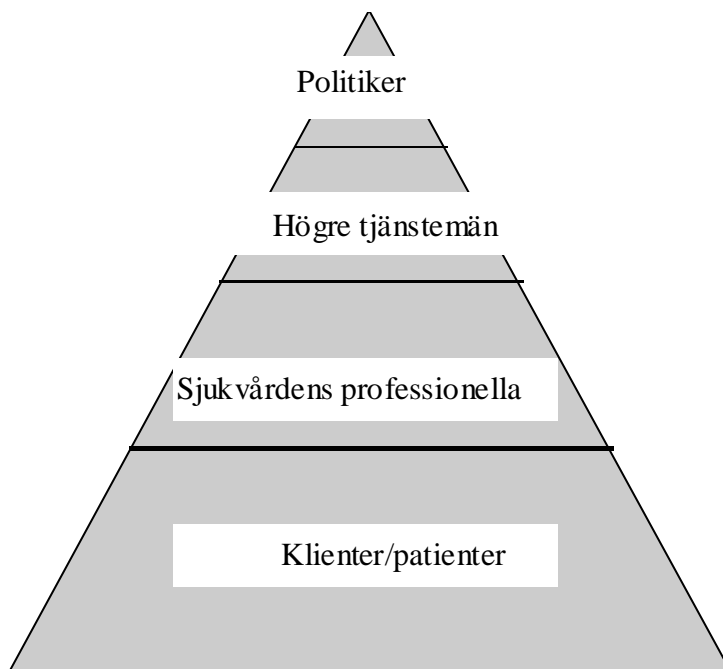
organisatorisk förändring får heller inte bli ”en förändring för förändringens egen skull”, en åtgärd som antas visa på ett potent ledarskap eller på initiativförmågan hos en ny politisk majoritet (Smith 1990; Östergren & Sahlin-Andersson 1998). Icke desto mindre har förändring och drastisk organisatorisk förändring i synnerhet ett starkt retoriskt innehåll och uttrycker ofta mera en symbolpolitik än en önskan om reella förändringar (Edelman 2001; Greve 2003).

Dagens förändringsarbete inom offentlig sektor, t.ex. inom sjukvården, framstår ur dessa perspektiv som starkt problematiskt. Bruket av ett okritiskt användande av managementteori, trots svag vetenskaplig förankring, ”legitimerar” rätten för ledningen att vidta också omfattande organisatoriska åtgärder med konsekvenser för den enskildes hälsa och livssituation. Utifrån en sådan argumentation kan det därför påstås att den demokratiska grundprincip, som utan att definiera den närmre, ligger bakom valet av representanter till landsting och regionala styrelseorgan, ”bryts” när beslut som syftar till effektiviseringar inom en sjukvårdsorganisation när den administrativa ledningsnivån (figur 1). På denna nivå är den basala genomförandepincipen grundad i managementteori och inte i demokratiska värdesystem. I det fortsatta rationaliseringsarbetet i den organisatoriska hierarkin blir det på så sätt egalt om ledningen är demokratiskt tillsatt eller ej. De demokratiska värderingar som i en optimal situation skulle ha tagit form i en utvecklad företagsdemokrati med värden som participation och demokratiskt förankrade ledningsmodeller med betydelse för meningsskapande, motivation och hälsa, diffunderar. Istället blir det så, som Gustafsson (1994) konstaterar, att på den vidare färdan ner genom den hierarkiskt uppbyggda sjukvårdens olika nivåer, uppstår också en klyfta mellan ledning och anställda. Bristen på dialog mellan ledning och anställda skapar en förtroendekris: ”...genom att inte visa lyhördhet för personalens synpunkter och villkor, riskerar man att skapa en inre, politisk kris i vården” (s. 138).

Som organisatoriska förändringar inom den offentliga sektorn genomförs idag finns det anledning att ur hälsosynpunkt varna för användandet av mera omfattande OU (Arbetslivsinstitutet 1999), speciellt som även mycket omfattande organisatoriska förändringar inom offentliga verksamheter, t.ex. sjukhus och myndigheter av olika slag, sällan eller aldrig utvärderas. Frånvaron av utvärdering, även av omfattande organisatoriska förändringar, är ägnad att förvåna. Shaw & Barrett-Power (1997) visar på undersökningar kring neddragningar där man i snitt inte kan visa på att mer än 25% av de genomförda förändringarna gav effekt i *ekonomiska termer* – och då skall vi samtidigt notera att ekonomiska mått vid organisatoriska förändringsprocesser är mycket osäkra och oftast inte beskriver andra likvärdiga parametrar, det vill säga sociala eller longitudinella effekter (Ragneklint 2002). Negativa effekter i olika avseenden av förändringar påvisas däremot av ett antal andra forskare (Kets de Vries & Balazs 1997; Noer 1993; Sennett 2000).

För den genuint lärande organisationen är detta ett motsägelsefullt faktum men, menar Greve (2003), förändringar är sällan initierade av väl belagd vetenskaplig teori eller empiri, utan förändringar är i stället att betrakta som en politisk viljeyttring. Den befinner sig därför i ett normativt fält som mycket väl kan vara placerat långt från organisationsteoretiska eller humanistiska modeller;





*Figur 1: Figuren vill åskådliggöra sjukvårdens olika domäner eller delkulturer. Beslut som fattas på en demokratisk nivå och som antas ha en demokratisk karaktär, "bryts" när den administrativa nivån omvandlar beslutet till traditionell managementteori. (Fritt efter Kouzes & Mico 1979; Olsson 1988).*

utvärderingar är av den anledningen inte alltid önskvärda. Av det skälet är det heller inte alltid så att noggranna analyser av organisationens problem föregår åtgärder i form av ofta drastiska organisatoriska förändringar; åtgärden finns i en mening på plats redan före analysen av problemet. Även av denna anledning blir kvaliteten på en genomförd förändring tveksam och problematisk, eftersom den inte bygger på vetenskaplig logik utan på en retorik som redan på förhand vet svaren.

Det är de drastiska, ofta retoriskt motiverade förändringarna inom offentlig sektor som får effekter på väljarna, men som ofta samtidigt orsakar stora problem för anställda och verksamheter. Neddragningar i effektiviseringssyfte inom olika organisationer kan mycket väl komma att belasta andra samhällssektorer och budgetslag, t.ex. genom en ökad arbetslöshet, ökade sjukskrivningstal mm. För organisationsvetenskapen och de praktiserande konsulterna är inblandningen i dessa skeenden ofta mindre smickrande och leder till förstelning och konservatism på samma villkor som övriga delar av det "psy-komplex" som Rose (1999) med flera talar om; kort sagt, en vetenskap som tjänar det bestående och manipulativa (ibid.). Det gör den som vi sett genom att okritiskt delta i HRM-rörelsens retorik. Human Resource Management, HRM, kan ses som ett samlingsnamn för en serie löst förbundna områden inom den organisationsteoretiska kontexten. Genom närvaron av en "samlande princip", den dominerande diskursens tolk-

ning av ekonomiska skeenden och social stratifiering, får HRM här prägeln av en sammanhållen enhet, en på vetenskaplig grund baserad kunskap om organisationer, relationer och mänskliga drivkrafter (Townley 1993). Denna verksamhet är inte på något sätt neutral eller objektiv, utan pågår i en bestämd, social kontext i vilken mening konstrueras diskursivt (ibid.). Det är dessutom en aktivitet som bidrar till både social rankning och utslagning, det senare ett fält som skapar en brokig arbetsmarknad för medicinsk och psykologisk kunskap av vitt skilda slag – men individriktad och kontextlös.

## Om den ekonomiska vetenskapens axiomatiska förutsättningar

Utifrån den förda argumentationen kan vi nu identifiera olika ”rationaliteter” i utvecklingen av offentliga organisationer, dels en som inledningsvis kan kallas för humanistisk, dels en som bygger på antagandet om förekomsten av en rationell, ekonomisk vetenskap, på vilken managementteorin vilar. Denna generella indelning är förvisso grov, men ett första steg mot ett analysinstrument i förståelsen av komplicerade organisatoriska förändringsprocesser inom offentlig sektor. En första invändning är att ett humanistiskt och ett ekonomiskt perspektiv inte nödvändigtvis står i konflikt; utan mer vilar på i vilken utsträckning ett ekonomiskt perspektiv förs fram och i vilken grad dessa perspektiv är i ”balans”. Som vi sett, finns belägg för att ett ekonomiskt perspektiv vuxit sig allt starkare sedan 1990-talet; därmed är en konflikt oundviklig. En ytterligare fördjupning av problemet ligger i försvagningen av filosofiska och normativa perspektiv; filosofin som vetenskap är på reträtt medan samhällsvetenskapen och i synnerhet den ekonomiska vetenskapen alltmer pretenderar på att räknas till de objektiva vetenskaperna med en i första hand naturvetenskapligt präglad epistemologi och metodologi som antas ge den dess legitimitet. Ännu ett steg kan tas då vi ställer en traditionell, modernistisk vetenskap mot en socialt konstruktionistisk, nota bene att vi med den senare avser en kritisk och ursprungligen ”frankfurtinspireerad”<sup>11</sup> epistemologi, där makt och inflytande blir centrala frågor i en diskursiv analys av språkets artefakter.

En sådan artefakt med relevans för ekonomisk teori och organisatorisk förändring utgör effektivitetsbegreppet, där *effektivitet* antas vara ett tämligen kompakt och entydigt begrepp (Ramirez 1995a). Begreppet kan emellertid ges ett antal tolkningar, beroende på kunskapsteoretisk nivå (Ragneklint 2002):

-Den första nivån ser begreppet som definierbart. Försök görs att kvantifiera begreppet i avancerade matematiska formler (Hjalmarsson m.fl. 1991<sup>12</sup>)

-Den andra nivån ser begreppets diffusa karaktär. Effektivitet betraktas nu som ett multifaktoriellt begrepp. Ingående i begreppet ”organisatorisk effek-

<sup>11</sup> Med föreläsare som Adorno, Horkheimer m.fl.

<sup>12</sup> Ingående i serien Expertrapporter till Produktivitetsdelegationen.

tivitet” finns därför variabler som rekryteringspolicy, ledarskap, motivationella faktorer, ergonomisk utformning, informationssystem mm.

-Den tredje nivån innebär ett epistemologiskt ”språng”<sup>13</sup> såtillvida som att språkets kontingenta och diskursiva karaktär uppmärksammas. Begreppet effektivitet är en social konstruktion, ett uttryck för en dominerande diskurs i en bestämd tid; i marknadsekonomin tid.

-En fjärde nivå utgör en förlängning av den diskursiva nivån, språket som en social konstruktion, kompletterat med ett handlingsteoretiskt perspektiv (Ramirez 1995b), där effektivitet uppstår i själva det momentana handlandet, t.ex. i undersköterskans ”tysta” eller, utifrån Foucaults teoribildning, tystade kunskap, uttryckt i omvårdnadseffektivitet (Foucault 1982; Rolf 1991).

Den ekonomiska teorin utgår från en serie antaganden, inte olika de sakrament och religiösa antaganden som präglade medeltidens religiositet i Europa. Samma antagna självklarhet vidlåder antaganden om *löneskillnadens betydelse som motivationellt instrument* i arbetslivet. Alltför små skillnader riskerar att rubba marknadsekonomin ömtåliga balans (Block 1990). I en artikel i Dagens Industris nätupplaga (2006-02-08)<sup>14</sup> tar både näringslivet (Stefan Fölster), fackliga företrädare (Lars-Bonny Ramstedt, SIF) samt vetenskapens företrädare (Per Lundborg, professor vid Institutet för social forskning, Stockholms universitet), ställning för vikten av lönedifferentiering som ett instrument för att ytterligare höja produktiviteten inom företagen.<sup>15</sup>

Andra ekonomiskt grundade axiom vilar på betydelsen av fri konkurrens och prissättning, idén om en ständig tillväxt och expansion, marknadsmodellens överlägsenhet i förhållande till offentligt driven verksamhet eller ekonomisk budgetering som huvudsaklig metod för att driva och utvärdera offentlig verksamhet. Novotny et al (2001) nämner specifikt vetenskapens utveckling mot ekonomiska värderingsprinciper (s.k. ”accountability society”) medan författare som Power (1999) talar om framväxten av en genomgripande princip för samhällelig värdering och kontroll (”The Audit Society”).

Ytterligare nyckelbegrepp inom ekonomisk teori utgör *kapitalbegreppet*, antagandet om *marknaden som en självreglerande mekanism* under förutsättning av att den förblir ostörd av statliga ingripanden, *BNP-måttet* som en indikator på välfärd och tillväxt. Låt oss betrakta dem närmre:

-*Kapitalbegreppet* kan ses som en viktig, axiomatisk utgångspunkt i den ekonomiska vetenskapen. Begreppet kapital är emellertid svårt att konceptualisera och utesluter viktiga men mera svårfångade aspekter som ”...intangible capital – a category that includes expenditure on education and training and

<sup>13</sup> Från ett traditionellt, modernistiskt perspektiv till ett postmodernt.

<sup>14</sup> Dagens Industris nätupplaga, <http://di.se/Nyheter> (2006-02-08).

<sup>15</sup> Se även sid 69ff i Fölster S m.fl. (2007) *Fem vägval för Sverige – Näringslivets långtidsutredning*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.

research and development” (Block 1990:129). Ur ett organisatoriskt perspektiv är ett monetärt kapitalbegrepp otillräckligt och riskerar att skapa mått som ligger långt ifrån en ”objektiv” verklighet (ibid).

*-Marknaden* är en förledande metafor som för tanken till småskalighet och möten mellan individer medan den i verkligheten är ett uttryck för en irrationalitet med fenomen som ”overshooting-effekter”, det vill säga sakligt och objektivt omotiverade marknadsrörelser (Liedman 2001; Block 1990; Carrier 1997; SOU 1999:131).

*-BNP* är ett mått som antas uttrycka en nations samlade ekonomiska eller materiella ”välfärd” och har på så sätt kopplingar till organisatoriska åtgärder inom offentlig sektor. BNP som ett mått på nationell *konsumtion* tar emellertid inte hänsyn till miljöaspekter, risker, longitudinella eller normativa perspektiv och blir på så sätt ett i betydande grad grovt och motsägelsefullt mått (Block 1990; Wilkinson 1999). En ökande våldskriminalitet kan ge en stegring i BNP genom att försäljningen av larm och säkerhetstjänster ökar (Wilkinson 1999). Utifrån samma utgångspunkter kan noteras att exporten av svensk krigsmateriel ökar - under 2005 med 18,3%, vilket också detta ger en ökning i BNP<sup>16</sup>. Slutligen ger inte heller BNP-måttet en bild av hushållsarbete med mera, utan är nära knutet till en traditionell könsuppdelning av arbetsmarknaden (Nyberg 1997).

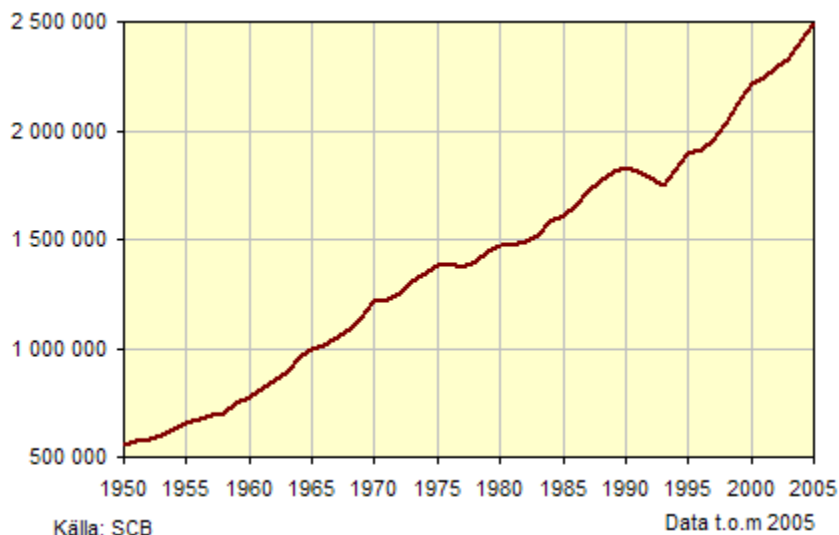
Den marknadsekonomiska modellen kan angripas ur många teoretiska och normativa aspekter, men ger samtidigt modernitetens möjlighet till meningsskapande av aktiviteter som annars skulle te sig märkliga och patologiska. Tar vi oss ut i periferin av den modernistiska modellen, visar sig anomalier och motsägelser (Deleuze & Guattari 1996). Aktiemäklarens beteende framstår som rationellt – men bara under de normativa premisser som skapas av marknadssamhället och dess fundament i en utilitaristisk och självcentrerad individ (Alveson 2006; Gibson-Graham 1996). Medan en modernistiskt grundad vetenskap tar sin tilltro till vetenskapliga begrepp som rationalitet och objektivitet, vilar den socialt konstruktionistiska på ett ifrågasättande av det rationella och objektiva annat än i förhållande till en på förhand definierad, kontingent ram; i vårt fall det marknadsekonomiska samhället.

Den ekonomiska vetenskapen med dess tillämpningar i organisatorisk förändring och marknadsretorik skapar emellertid en upplevd rationalitet eller ”mening” som ger en stark grund för omvandlingen av den offentliga sektorn. Under 1990-talets inledande år upplevde Sverige en turbulent och dramatisk ekonomisk period med valutaspekulation från utländska investerare, stark ränteoro (SOU 1999:131) och en tillfälligt sjunkande BNP (figur 2), vilket skapade ett viktigt narrativ i samhällsdebatten: förekomsten av en samhällsekonomisk kris, ett till synes ovedersägligt konstaterande som sedan dess använts som ett retoriskt instrument i omvandlingen av offentlig sektor. I realiteten var recessionen i ekonomin mycket kortvarig och den svenska ekonomin har därefter varit i mycket

---

<sup>16</sup> Ekonomitidskriften Privata Affärer: [www.privataaffarer.se/](http://www.privataaffarer.se/) (2006-02-22)

stark tillväxt. Vid denna tid klev NPM<sup>17</sup>-ideologin upp på arenan. New Public Management har under de två senaste decennierna uppträtt som en reformrörelse i västvärlden och bygger på marknadsideologiska antaganden om drivkrafterna i den globala ekonomin. Den vilar dessutom på teorier om den enskildes ekonomiska drivkrafter. Som fenomen betraktat inriktar sig denna rörelse mot en höjd kostnadseffektivitet i den offentliga sektorn. Genom medverkan av internationella organisationer som OECD har den fått ett mycket kraftigt genomslag av när-



Figur 2: Bruttonationalprodukten 1950-2005. Miljoner kr i 2000 års priser.

mast ”mytkaraktär” när det gäller omdaning av enskilda nationers offentliga verksamheter (Meyer & Rowan 1977). I förbindelse med andra organisatoriska ”recept” (Abrahamsson 2004; Røvik 1996), uttryckt i ”köp och sälj” eller ”beställar-utföraremodeller”, har den berett vägen för den ”Supermarket State” som omvandlar det klassiska medborgarbegreppet till sin pendang i det senmoderna: den fria konsumenten som genom sina konsumistiska val uttrycker en ny, demokratisk och individualistisk rationalitet som förvandlar den traditionella politiska valsituationen till en anakronism (Christensen & Laegreid 2003; Gustafsson 1994).

## Om framtidsperspektiven

Hittills har olika rationaliteter i konflikt skisserats. Ett humanistiskt eller existentiellt perspektiv, förankrat i demokratiteori (Andersson 1997) eller i tidig arbets- och organisationspsykologisk teori med rötter i human relationskolan (Schein 1994) står i konflikt med en dominerande, marknadsideologisk modell

<sup>17</sup> New Public Management.

och dess betoning av expansion och tillväxt. Retoriken som stödjer den dominerande diskursen är massiv och ställer en kritisk betraktare i en tveksam dager. Gibson-Graham (1996) anför att marknadens diskurs är så dominerande, inte olik medeltidens starka religiösa världsuppfattning, att kritik ter sig närmast märklig och udda. Vem skulle ifrågasätta Guds existens under Medeltiden, frågar sig Gibson-Graham (1996)? Den ekonomiska vetenskapen – och därmed en ohejdad tillväxtfilosofi – vilar på en tillskapad vetenskaplig grund som få förmår ifrågasätta. Allt detta skapar en objektivitetens dramaturgi, som om allt detta vore ovedersägligt och fåfängt att invända mot (Edelman 1977; Ragneklint in press).

Det är i detta moderna narrativ som bilden av det rationella samhället stiger fram (Czarniawska 1998), med hjälp av övriga, klassiska, retoriska grepp i form av till exempel "etikettering" (där ord som decentralisering, effektivisering, rationalisering används) eller i form av politiska plattityder som "behovet av ekonomisk rationalitet", "vi måste alla vara solidariska i en tid av samhällsekonomisk kris" eller "detta är en politisk nödvändighet" (Czarniawska 1998; Ragneklint in press). Till denna retorik hör också skuldbeläggandet av de redan utsatta grupper som drabbats av sjukdom och ohälsa, försämrade socioekonomiska villkor eller av arbetslöshet. Hermansson & Johnson (2007) talar om "överutnyttjandediskursen" (antagandet om den massiva förekomsten av fusk) när det gäller hanterandet av den höga sjukskrivningsnivån medan författare som Edelman (1977), Stone (2002) m.fl. beskriver den retorik som säger att de drabbade, t.ex. sjuka och arbetslösa, har sig själva att skylla. Här har dessutom den klassiska psykiatrin spelat en viktig roll genom en allt mera omfattande diagnosticeringskultur som lyfter fram ett ensidigt individualperspektiv (Hallerstedt 2006).

Utifrån den bild som nu målas upp ter sig möjligheterna till konstruktiva förändringar små, beroende på vad vi vill se som "konstruktiva förändringar". I denna artikel framhävs behovet av en kritisk och handlingsinriktad epistemologi som förmår att relativisera och betrakta en dominerande diskurs och dess kunskapsanspråk. Två huvudsakliga vägar löper fram till denna ideala position:

*-Den första* vilar på en granskning av den traditionella organisationsvetenskapens och psykologins "extradiskursiva" karaktär, där den i sina krav på vetenskaplig legitimitet och objektivitet placerat sig utanför den kontext som den själv är en del utav. För psykologins del är det väsentligt att den blir varse på vilket sätt den "...ingår i den sociala kontrollapparaten och medverkar till att legitimera, reproducera och vidareförmedla en specifik, kulturell logik" (Jørgensen 2004:20). Den framväxande postmoderna rörelsen inom samhällsvetenskapens domän har lett till ett ökande intresse för språkliga och symboliska uttryckssätt, men dras samtidigt – utifrån behovet av en handlingsinriktad epistemologi – med sin barlast i form av svårgenomträngliga abstraktioner och vetenskapliga produktionskanaler som gör den till en exklusiv och föga tillgänglig kunskap. Den dras dessutom med sin ursprungligen modernistiskt präglade rädsla för ett normativt ställningstagande, vilket leder till den objektiva vetenskapens passiva position. Den på kritisk teori grundade diskurspsykologin, som en del av ett postmodernt perspektiv (Winther-Jørgensen & Phillips 2000), framstår däremot som ett mera kon-

struktivt och handlingsinriktat alternativ genom återkopplingen till det kritiska perspektiv som lyfter fram makt- och dominansaspekter som väsentliga i en förståelse av ett komplext samhälle, detta utan att återknyta till det utopiska i en historiematerialistisk teori. Den postmoderna infallsvinkeln i denna form skiljer sig avsevärt från en mera traditionell syn på vetenskap genom sin reflekterande syn på kunskap över huvud taget. Det vi betraktar som ”kunskap” ses som en produkt av ett större kunskapsproducerande system med syfte att dölja det utsägbara i existensen och att tjäna befintliga maktstrukturer. Därigenom blir all kunskap historiskt och kulturellt kontingent<sup>18</sup>. Det leder till att det gagnlösa sökandet efter den essentiella kunskapen, efter visshet, försvinner. Det vetenskapliga kunskapsidealet ersätts av en ”Hoppets epistemologi” (Rorty 2003).

-*Den andra vägen* visar sig då den traditionella, modernistiska vetenskapen som riktningsgivare för ett mänskligt förnuft försvunnit och ersatts av en relativiserande och kontingent, postmodern epistemologi. I det uppstår behovet av en normativ riktningsgivare, det normativa inte betraktat som en essentialitet eller sanning, utan som ett tillfälligt och pragmatiskt uttryck för den minsta gemensamma etik som Rorty (1997) föreslår: en solidaritetens etik på vilken ett humanistiskt samhälle kan byggas. Det skapar samtidigt förutsättningar för filosofins återkomst i ”Den Andre”, i den medmänniska som osynliggjorts i det marknadsekonomiska samhällets betoning av Egots självskapande i konsumtion och självcentrering. Det är samtidigt den normativa grund en handlingsinriktad samhälls- och organisationsvetenskap i teori och tillämpning måste förhålla sig till.

Bland flera socialkonstruktionistiskt förankrade forskare förs fram en möjlighet av en pragmatisk syn på människan som varandes god, moralisk och social, men det är då viktigt att betona att en sådan syn inte uttrycker ett essentiellt antagande om människans ”natur”. I den sociala konstruktionismen utgör människan en konstruktion, historiskt och socialt kontingent; i varje ögonblick ett uttryck för diskursens inflytande (Burr 1995; Parker 2005; Neumann 2001). Som vi sett, kan vi urskilja två eller flera positioner; dels en radikal socialkonstruktionism som i avsaknad av en handlingsinriktad epistemologi avsvär sig möjligheten till social handling; dels en diskurspsykologisk, handlingsbaserad, som utgår från behovet av en normativ vetenskap baserad på utsagan att människan är god. Ett påstående som detta kan med andra ord ha ett *pragmatiskt värde* i ett humanistiskt grundat samhälle, ett ställningstagande som skapar en grund för sociala relationer och för en vetenskap med humanism som ledstjärna (Rorty 1997).

Samhälls- och organisationsvetenskapens roll blir därför att föra fram en vetenskapligt disciplinbunden etik (Nafstad 2005), en normativitet inom vetenskapen som blir till en emancipatorisk kraft för mänskligheten och inte till en kraft som bekräftar det beståendes terror. Vetenskapen och vardagskunskunden tillsammans handlar till syvende og sist om hur vi skall leva, hur vi skall förvalta den jord som vi för en kort tid är satta att förvalta och efter ett kort människoliv skall föra

---

<sup>18</sup> Här i betydelsen ”tillfällig”.

vidare till kommande generationer (Jonas 1994). Det ställer kravet på den enskilde vetenskaparen att utveckla en disciplinbunden etik som en motvikt till en vetenskap som i avsaknad av filosofin blir till en teknikalitet (Naess 1982).



## Referenser

- Abrahamsson L (2004). Moderna organisationer ur ett arbetsmiljöperspektiv. I: Johansson B, Frick K & Johansson J red. *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Almers S & Aronsson G (1991). *Förändringsstress och inflytande*. Undersökningsrapport 20. Solna: Arbetsmiljöinstitutet.
- Alvesson M (1996). *Communication, Power, and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson M (2006). *Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Andersson R (1997). *Medborgarna, politikerna och sjukvården. En studie av attityder och demokrati*. Lund University: Dept. of Pol. Science.
- Argyris C (1996). Actionable knowledge: Intent versus actuality. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 4, s. 441-444.
- Arbetslivsinstitutet (1999). *Ett friskt arbetsliv*. I: Arbete och hälsa, 1999:22.
- Barrett F J, Thomas G F & Hocewarm S P (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31:3, s. 352-373.
- Bauman Z (1995). *Skärvor och fragment. Essäer i postmodern moral*. Göteborg: Daidalos.
- Bauman Z (1998). *Globalization. The Human Consequences*. New York: Columbia University Press.
- Bauman Z (1999). *Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen*. Göteborg: Daidalos.
- Beck U (2000). *Risksamhället. På väg mot en annan modernitet*. Göteborg: Daidalos.
- Block F (1990). *Postindustrial Possibilities. A Critique of Economic Discourse*. Los Angeles, Calif.: University of California Press.
- Blomgren M (2003). Ordering a Profession: Swedish nurses encounter new public management reforms. *Financial Accountability & Management*, 19 (1), s. 45-71.
- Bourdieu P (2000). *Moteld. Texter mot nyliberalismens utbredning*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag.
- Brorström B & Hallin B (2002). *På rätt väg? Ny organisation vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset*. Utvärderingsprogrammet: Västra Götalandsregionen. Rapport 11. Göteborgs universitet.
- Burr V (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Carrier J G (red) (1997). *Meanings of the Market. The Free Market in the Western Culture*. Oxford: Berg.
- Castoriadis C (1997). *World in Fragments*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Christensen T & Laegreid P (2003). *New Public Management*. Aldershot: Ashgate Publ.
- Cox T, Griffiths A & Rial-González E (2000). *Research on Work-related Stress*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

- Czarniawska B (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Czarniawska-Joerges B (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Deleuze G & Guattari F (1996). Capitalism: A Very Special Delirium. In: S Lothringer ed. *Chaosophy*. Automedia/Semiotexte.
- Edelman M (1977). *Political language: Words that succeed and policies that fail*. New York: Academic Press.
- Edelman M (2001). *The Politics of Misinformation*. Cambridge: University Press.
- Foucault M (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, No. 8, s. 777-795.
- Fox D R (1991) Social Science's Limited Role in Resolving Psycholegal Problems. *Journal of Offender Rehabilitation*, 17, s. 159-166.
- Gergen K & Thatchenkery T J (1996). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32:4, s. 356-377.
- Gibson-Graham J K (1996). *The End of Capitalism (as we knew it)*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Gray J (2002). *False Dawn. The Delusions of Global Capitalism*. London: Granta Books.
- Greve C (2003). Public Sector Reform in Denmark: Organizational Transformation and Evaluation. *Public Organization Review*, 3, pp 269-280.
- Gustafsson RÅ (1994). *Köp och sälj. Vårdens nya ekonomistyrningssystem i ett arbetsmiljöperspektiv*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Hallerstedt G red. (2006). *Diagnosens makt*. Göteborg: Daidalos.
- Hermansson A & Johnson B (2007). Överutnyttjandediskursen. I: *Den svenska sjukfrånvaron – problemdefiniering och policyförändring*. Serie Arbetsliv i omvandling, 2007:9. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hertting A & Theorell T (2002). Physiological Changes Associated with Downsizing of Personnel and Reorganisation in the Health Care Sector. *Psychother Psychosom*, 71, s. 117-122.
- Hertz N (2005). *Det tysta övertagandet. Den globala kapitalismen och demokratiens död*. Stockholm: PAN.
- Hjalmarsson L, Zheng J H & Köstner E (1991). Produktivitetsutveckling och effektivitet inom svensk sakkörsäkringsrörelse. I: *Produktivitet i vissa tjänstesektorer. Expertrapport 2 till produktivitetsdelegationen*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Hornborg A (2004). Teknik, ekologi och ojämnt utbyte – ett rättviseperspektiv på ”utveckling”. I: Wickenberg P, Nilsson A & Steneroth Sillén M red. *Miljö och hållbar utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Ingleby D (1985). Professionals as Socializers: The ”Psy Complex”. *Research in Law, Deviance and Social Control*, Vol. 7, s. 79-109.
- Jonas H (1994). *Ansvarets etik. Utkast till en etik för den teknologiska civilisationen*. Göteborg: Daidalos.
- Jørgensen R C (2004). *Psykologin i senmoderniteten*. Stockholm: Liber.
- Kets de Vries M F R, & Balazs K (1997). The Downside of Downsizing. *Human Relations*, Vol. 50, No. 1.

- Kouzes J M & Mico P R (1979). Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations. *Journal of Southern African Affairs*, Vol. 4, s. 449-469.
- Liedman S-E (2001). *Ett oändligt äventyr. Om människans kunskaper*. Stockholm: Bonnier Essä.
- Lundqvist L (2001). Tystnadens förvaltning. I: *Utan fast punkt. Om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Meyer J W & Rowan B (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Möller T (2000). *Politikens meningslöshet. Om misstro, cynism och utanförskap*. Stockholm: Liber.
- Naess A (1982). *Anklagelser mot vetenskapen*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Nafstad H E (2005). Assumptions and values in the production of knowledge: towards an area ethics of psychology and the social sciences. In: Robinson S & Katulushi C eds. *Values in Higher Education*. Vale of Glamorgan: Areus.
- Nafstad H E, Blakar R M, Carlquist E, Phelps J M & Rand-Hendriksen K (2007). Ideology and Power: The Influence of Current Neo-liberalism in Society. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17, s. 313-327.
- Nationalt Folkhelseinstitutt i Norge (2006). ([www.fhi.no/eway/](http://www.fhi.no/eway/) 2006-01-30).
- Neuman I (2001). *Mening, materialitet, makt*. Bergen: Fagboksförlaget.
- Noer D M (1993). *Healing the Wounds. Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Novotny H, Scott P & Gibbons M (2001). *Re-Thinking Science*. Cambridge: Blackwell.
- Nyberg A (1997). *Makt, kön och BNP*. I: SOU 1997:138. Familj, makt och jämställdhet (Kvinnomaktutredningen).
- Ohlsson Ö (2001). *Sammanlagda sjukhus? – argument och motargument inför SU-fusionen*. Utvärderingsprogrammet: Västra Götalandsregionen. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Olsson E (1988). *Förändring och konflikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Parker I (2005). *Qualitative Psychology*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Power M (1999). *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam R D (2006). *Den ensamme bowlaren*. Stockholm: SNS förlag.
- Ragneklint R (2002). "Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!" *En studie kring effektivitetsbegreppet som en samhällslig grundbult*. Institutionen för psykologi, Lunds universitet.
- Ragneklint R (in press). *Rationalitet ifrågasatt. Vetenskap, etik och hållbarhet i marknadsdemokratin*. Lövestad: Akademi och Samhälle 2000 Förlag.
- Ramirez J L (1995a). *Om meningens nedkomst. En studie i antropologisk topologi*. Stockholm: Nordplan.
- Ramirez J L (1995b). *Skapande mening. En begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Stockholm: Nordplan.
- Rolf B (1991). *Profession, tradition och tyst kunskap. En studie i Michael Polanyis teori om den professionella kunskapens tysta dimension*. Lund: Doxa.
- Rorty R (1997). *Kontingens, ironi och solidaritet*. Lund: Studentlitteratur.
- Rorty R (2003). *Hopp istället för kunskap. Tre föreläsningar om pragmatism*. Göteborg: Daidalos.

- Rose N (1985). *The Psychological Complex*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rose N (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. London: Free Association Books.
- Røvik K A (1996). Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. I: Czarniawska B & Sevón G red. *Translating Organizational Change*. New York: Walter de Gruyter.
- Schein E H (1994). *Organizational Psychology*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.
- Shaw J B & Barrett-Power E (1997). A Conceptual Framework for Assessing Organization, Work Group, and Individual Effectiveness During and After Downsizing. *Human Relations*, Vol. 50, No. 2.
- Sennett R (2000). *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas.
- Siverbo S & Falkman P (2001). *Den ekonomiska styrmodellen i Västra Götaland – konstruktion, motiv och förväntade effekter*. Utvärderingsprogrammet: Västra Götalandsregionen. Göteborgs universitet.
- Smith K K (1990). The epistemological struggles of change agents changing themselves. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 26:3, s. 405-417.
- SOU (1999:131). *Marknaden som politisk aktör – politik och finansmarknad i 1990-talets Sverige*.
- SOU (2006:77). *Ungdomar, stress och psykisk ohälsa*.
- Statistiska Centralbyrån, SCB (2004). *Sjukfrånvaro och ohälsa i Sverige – en be-lysning utifrån SCB:s statistik*. Rapport 2004:3.
- Stone D (2002). *Policy Paradox. The Art of Political Decision Making*. London: W. W. Norton & Company.
- Tilly C (2000). *Beständig ojämlikhet*. Lund: Arkiv förlag.
- Townley B (1993). Foucault, power/knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, s. 518-545.
- Wilkinson M J (1995). Love is not a marketable commodity: new public management in the British National Health Service. *Journal of Advanced Nursing*, 21, s. 980-987.
- Wilkinson R (1999). *Unhealthy Societies. The Afflictions of Inequality*. London: Routledge.
- Willmott H (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, July.
- Winther-Jørgensen M & Phillips L (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Östergren K & Sahlin-Andersson K (1998). *Att hantera skilda världar. Läkares chefskap i mötet mellan profession, politik och administration*. Stockholm: Landstingsförbundet.

# 6

## **På spaning efter hållbara förutsättningar för individens välbefinnande och utveckling i arbetet**

– En betraktelse genom komplexitetsteorier

SÖREN AUGUSTINSSON OCH ULF ERICSSON

### **Inledning**

Hållbara arbetssystem och individens utveckling genom arbetet och dess organisering, dvs. det vi kallar för regenererande arbete (Kira och Forslin 2008) är huvudspåret i denna artikel. Vi tar hjälp av komplexitetsteorier för att förstå strävan efter ett arbete som utvecklar individen professionellt såväl som på ett personligt plan. Lönearbetets betydelse för individers välbefinnande och utveckling är en till viss del underskattad aspekt som det finns ytterligare behov av att belysa. Såväl den psykosociala arbetsmiljön som den fysiska har länge betraktats utifrån att risker skall reduceras. Detta är självklart en viktig utgångspunkt i forskning som berör arbetsrelaterad hälsa. Vi vill dock utveckla frågan och ta ett steg vidare för att försöka förstå vad som bidrar till individers utveckling och välbefinnande genom arbete och organisering. Vår vägledande frågeställning är; *vilka organisatoriska förutsättningar kan vara gynnsamma för individens utveckling och välbefinnande?*

Arbetets effekter på individen är absolut inget oskrivet blad. Under hela 1900-talet har denna fråga dryftats inom arbetsvetenskapen och organisationsforskningen (Furåker 1991; Hansen & Orban 2002; Hackman & Oldham 1975; Lennerlöf 1989; Theorell 2003; Von Otter 2004; Wall m.fl. 1996). Den traditionella bilden av arbetet inom den genre som kopplar ihop arbetet med människans häl-

sa och välbefinnande har varit att se arbetet som en risk. Frågorna har således kretsat kring hur man ska minimera riskerna och ohälsa i arbetet (Johansson & Johansson 2004). Tunga lyft och giftiga kemikalier är några sådana exempel (Holmqvist, 2006). Dödsfall, klämrisker, fallolyckor och nedfallande föremål inom byggbranschen är andra exempel på denna viktiga forskning och dess arbete med att föregripa ohälsa och skador (Eriksson 1991:153ff). Även den psykosociala arbetsmiljön har under lång tid kommit att betraktats med sådana ”riskglasögon”, stressforskningen inom psykologin är ett sådant exempel (Aldwin 1994; Monat & Lazarus 1991). Vidare finns bidrag som utvecklat teorier med hänseende till att arbetet även har avgörande positiva implikationer för vårt sociala liv och konstruktioner av vår identitet, exempel på dessa är Jahoda (1979), Kahn (1981) Kunnen m.fl. (2001) och Weick (2001).

De ovan nämnda dokumenterade negativa effekters bakgrunder samt de effekter som är positiva för människans välbefinnande och utveckling argumenterar vi för är inte enbart en konsekvens av arbetet i sig, utan snarare en konsekvens av arbetet och hur det organiseras (Jahoda 1979). Utmaningen som denna artikel diskuterar är utformningen av arbetet och dess organisering så att människans resurser<sup>19</sup> återskapas och i bästa fall utvecklas. För att förstå hur mänskliga resurser återskapas och utvecklas tar vi vår utgångspunkt i principer och mönster hämtade från komplexitetsteorier (Augustinsson 2006). Ett exempel på en sådan princip är att utgå ifrån praktikens komplexitet och inte hur vi önskar att praktiken borde se ut. Alltför ofta framställs felaktigt praktiken som rationell och relativt enkel och okomplicerad.<sup>20</sup>

Teorier om komplexitet ger värdefulla ledtrådar och stöd för att förstå hållbara arbetssystem och förutsättningar för individens utveckling. Att sammanföra hållbarhetstanken och komplexitetsteorin är fortfarande i sin linda, men likväl inte ett helt oskrivet kort (se exempelvis Backström, van Eijnatten & Kira 2002).

## Arbete som aktivitet

Arbete är en aktivitet som innefattar en växelverkan mellan människan och något annat samt förutsätter någon form av mental och/eller fysisk ansträngning. Kira (2003:64) uttrycker det så här “... a working individual invest her mental and/or physical resources and those resources are transformed in the work process to work result”. Kira bygger sin inramning av aktiviteten arbete på Ransome (1996:23) som ger följande kriterium för det samtida arbetet:

- is a purposeful expedient activity
- requires mental and/or physical exertion
- is carried out in exchange for wages and salary

---

<sup>19</sup> Istället för att skriva om mänskliga resurser, som t.ex. inom human resource managementperspektivet, skriver vi om människans resurser för att betona individen i sig.

<sup>20</sup> Vi skiljer på något som är komplext i jämförelse med något som är komplicerat. En teknisk grunka är komplicerad medan människan är komplex.

- is a public activity
- is recognized as work for “official purposes” such as taxation and insurance.

Ett kännetecken för lönearbetet är således att det är en målinriktad aktivitet med syftet att åstadkomma något med hjälp av mentala och fysiska resurser. Genom aktiviteter i organisationen investerar människan mentala och/eller fysiska resurser (Kira och Forslin 2006). De investerade mänskliga resurserna kan leda till olika utfall - resurserna kan återskapas, i ett långsiktigt perspektiv kan de växa och utvecklas, men de kan även konsumeras, individen kan då komma att känna sig fysiskt och/eller mentalt dränerad. Vi har nu börjat skrapa på ytan på det regenerativa arbetets form och innehåll.

## Hållbara arbetssystem och regenererande arbete

Det finns inledningsvis anledning att påpeka att arbetet kan uppfylla en del grundläggande neurobiologiska drag i form av överlevnad och välbefinnande (Damasio 2000; 2003) och som i sin förlängning har effekter på upplevelser och känslor som exempelvis tillfredsställelse, lust och glädje. Enligt Damasio är, något enkelt uttryckt, varje organism inriktad på överlevnad med välbefinnande. Därför är det ett befogat antagande som Forslin (2003:13) gör när han skriver att: ”Människan är till sin natur produktiv med behov av att prestera, skapa värde och förbättra, att utnyttja sin förmåga och att utvecklas...”. En rimlig utgångspunkt är att arbete, som upptar en stor del av människans dagliga liv, fyller en funktion för överlevnad och välbefinnande genom att prestera, utnyttja sin förmåga och att utvecklas. Genom att utgå från arbetets potential och göra en möjlighetsformulering kan arbete och organisering betraktas som hälsobringande och således bidra till välbefinnande samt gynna individens utveckling, både på ett personligt och professionellt plan (t.ex. Brulin & Ekstedt 2003; Forslin & Kira 1999; Docherty, Forslin & Shani, 2002; Forslin 2003).

Ett arbetssystem som vi menar är hållbart har förmågan att både öka energin hos de arbetande och samtidigt vara konkurrenskraftigt för företaget. Docherty, Forslin och Shani (2002) formulerar fyra områden som omfattas av den övergripande visionen om hållbara arbetssystem:

1. Regenerativ utveckling av mänskliga resurser
2. Främjandet av kvalitet i arbetslivet och konkurrenskraftigt utförande
3. En förändringsprocess präglad förnyelse och lärande
4. Tillhandahållandet av sysselsättning och anställning.

Dessa fyra relaterade områden påverkar, skapar och återskapar självklart varandra. Vår huvudsakliga utgångspunkt är punkt 1. och 3. Den förstnämnda har vi kort nämnt tidigare, den sistnämnda försöker Docherty, Forslin och Shani (2002: 11) rama in på följande vis:

Sustainable work systems should not produce static conditions. Many processes of reorganization and re-engineering are failing or stalled: sustainability therefore has to include the question of how organizational change can be structured and guided. Put differently, since challenges and organizational environments are increasingly volatile, sustainability means creating 'liberating structures' and building up internal capabilities to carry through reorganizations and continuous change and to facilitate learning (s11).

Ett hållbart arbetssystem är något som i praktiken *ständigt konstrueras* som ett positivt bidrag till individens överlevnad, välbefinnande, hälsa och utveckling. Mänskliga resurser byggs i bästa fall upp (regenereras) och i sämsta fall dräneras (degenereras) i själva arbets- och organiseringsprocessen. Arbete och organisering bidrar i sämsta fall till skador, sjukdom, stress och oförmåga eller bristande vilja att utvecklas hos de anställda, dvs. det är degenererande. Med fokus på arbetet och dess effekter ur ett mänskligt perspektiv menar Forslin och Kira (2000:25) följande "Interaktionen mellan anställda och deras arbete har genomgripande återverkningar på den anställdes fysiska och psykologiska tillstånd och utveckling. När den fungerar som bäst bidrar detta växelspel till de anställdas hälsa, välbefinnande samt fysisk och psykologisk utveckling". Vi menar att förutom själva arbetet bör organisering, styrning och kontroll samt processer av meningsskapande beaktas när vi diskuterar hälsa och välbefinnande på arbetet. Hur kan då arbetsplatser och dess organisering ses utifrån ett regenererande perspektiv? Tre sådana exempel beskrivs kortfattat i följande avsnitt.

## Några exempel

I en studie (Porsfelt & Augustinsson 1999) beskrivs hur ett verkstadsföretag med tjugo anställda förändrat sin organisation från en top-down och byråkratisk sådan till en där de som är anställda "lär sej kanske inte nåt nytt varje dag, men nästan, och alla röster blir hörda och allting tas upp från om vi ska köpa en ny golvmopp till att vi ska köpa en ny revolversvärv, så allting tas upp utav alla". Den tidigare ledningen beskrevs som "mannen med piskan". Personalens arbetsuppgifter var då i hög grad förutbestämda, detaljstyrda och informationen enkelriktad. Fem år senare har en förändring skett till en organisation där ny information ständigt skapas. Som formellt stöd för dessa processer infördes en gemensam ledningsgrupp som samtliga anställda deltar i. Alla beslut protokollförs noga och följs upp.<sup>21</sup> Såväl VD som personal har att rätta sig efter dessa beslut. Ledningsgruppens arbete beskrevs av de anställda som en resurs för det egna arbetets utförande. Personalen upplevde det också positivt att ledningen utmanade dem i eget beslutsfattande och ansvarstagande. De anställdas berättelser är fyllda av känsla och engagemang för sitt arbete, där ledningsgruppens arbete tycks spela en viktig roll. Det berättas om hur kolleger som tidigare varit passiva och hållit sig för sig själva nu är aktiva och engagerade i arbetet och företaget och att de deltar aktivt i

---

<sup>21</sup> Vid en uppföljning åtta år senare var antalet beslutspunkter i protokollen uppe i det sexhundrafemtiende.



arbetsplatsens sociala liv i exempelvis fikarummet. Det tycks som att denna förändring, utifrån analyser av intervjuer med hälften av personalen, har haft återverkningar på deras välbefinnande. Detta är ett exempel på hur en regenererande organisering kan gestaltas.<sup>22</sup>

Även om själva arbetet alltjämt ter sig som relativt enformigt så sker organiseringen, genom bl.a. den gemensamma ledningsgruppen, på ett sådant sätt att resurser återskapas och energin hos de arbetande har ökat. Den gamla organisationen, som det enligt ledningen tog dem fem år att förändra, kan beskrivas som ett intensivt arbetssystem dvs. ett arbetssystem som förbrukar mänskliga resurser och som är motsatsen till att uppleva lust, glädje, kärlek, engagemang och kreativitet. I exemplet ovan så uttrycker de anställda känslor för företaget/gruppen medierat genom engagemang för uppgiften. Det finns en glädje, utöver att ha ett arbete att gå till. Om glädje bidrar till välbefinnande och regenerering av resurser är arbete och organisering i företaget ett sådant exempel. Till skillnad från tidigare, när "mannen med piskan" ledde företaget, fanns, enligt utsagor i intervjuerna, inte samma glädje över att vara på arbetet. Numera händer det att "man nästan varje dag lär sig något nytt", vilket framhålls som en positiv känsla. I grunden bör arbetet och organiseringen i detta företag kunna ses som ett försök att genom organisering och kommunikation i form av dialog bidra till en regenererande arbetsplats även om arbetet i sig kan te sig relativt enkelt.

Ett annat fall hämtar vi från en vårdenhets på ett sjukhus.<sup>23</sup> Enheten införde en ny arbetsmodell som påverkade relationsmönstren på avdelningarna, mellan såväl olika professioner som till patienter. En intressant och central del i den nya arbetsmodellen var förändringen i sättet att angripa vardagen och genomföra uppdraget. Det arbetssätt som präglade enheten *innan* förändringen var förenlig med Gustafssons (1987) argumentation om vilka principer som (bland andra) kännetecknar vårdorganisationer; att planering och utförande skiljs åt och att relationer mellan människor är fragmenterade:

Specialisering av arbetsuppgifter och uppifrånstyrning av de anställdas insatser bidrar till att det blir svårt för personalen att förstå värdet av och meningen med de egna insatserna. Det beror på att det främst är individens arbetskraft som ställs till organisationens förfogande och inte människans förmåga i vidsträckt bemärkelse. Man kan säga att organisationen "plockar ur" vissa avgränsade bitar från hela människan som varje anställd är. Resultatet blir ett delutnyttjande av individens samlade resurser (s.11).

Förenklat kan man säga att förändringen i hur uppdraget utfördes medförde en fokusförskjutning som gick från de fördefinierade rollerna, med dess traditions-tyngda historia, mot ett hanterande av vardagens uppgifter som snarare utfördes

---

<sup>22</sup> I företaget framgår det också tydligt hur maktstrukturen förändrats vilket, enligt Stacey (2003:396), sker när maktrelationer som är inbäddade i dagliga samtal förändras eller förstörs och nya uppstår.

<sup>23</sup> Detta är ett kortare extrakt empiri hämtad från Ulf Ericssons pågående avhandlingsarbete inom ramen för ett FoU-projekt: Slutna Plåstra: Hälsoskapande arbetsplatser inom hälso- och sjukvården.

och löstes med fokus på *relation och situation*. Situationen, det vill säga det som skapas i nuet, fick efter förändringen styra mer och tilläts mer utrymme. De givna rollerna kom mer att fungera som stöd för att lösa uppdraget, istället för vice versa. I olika avseenden ökade vardagens komplexitet för undersköterskorna och sjuksköterskorna: socialt, emotionellt och kognitivt. Detta kom till uttryck genom förändringar gällande samarbete, kommunikation och överföring av kunskap mellan olika sedan tidigare uppdelade områden och yrkesroller. Både undersköterskorna och sjuksköterskorna på avdelningarna var angelägna om att återge fördelarna med att arbeta utifrån den nya arbetsmodellen. Lärande och kunskapsbildning var sådana återkommande beskrivningar. Förståelsen för helheten kopplat till patienten ökade. Utbytet mellan yrkesgrupperna, som blev mycket mer påtagligt, formulerade också nya insikter om arbetet och innebörden av det som görs på en vårdavdelning. Parallellt med eller på grund av detta uttrycktes en bild av mer glädje och lust, arbetet var helt enkelt roligare idag.

Det tredje fallet är ett landsomfattande projekt med ett 60-tal samtidskonstnärer på olika platser i landet som genomfört projekt tillsammans med anställda. En av författarna till denna artikel har följt dessa projekt under två års tid. Alla delprojekten är unika till sitt innehåll, men de har det gemensamt att det är samtidskonst som konstrueras i relation till och ofta tillsammans med personal. Äldreboende, länsstyrelser, regional utvecklingsledning, bibliotek, arkiv, slottsträdgård och sjukhus är några exempel på arbetsplatser som konstnärerna under ett halvår på halvtid genomfört sina projekt vid (Augustinsson & Bringsén 2007). Syftet är att konstnärerna skall bidra till minskad sjukfrånvaro och främja hälsa, kreativitet och nytänkande. I ett av dessa projekt gjorde konstnärerna, som avslutning på sin närvaro på ett äldreboende en utställning med teckningar som konstnärerna gjort vid samtal med de äldre. Inspelade röster kunde höras och målningar som skapats tillsammans av de boende och personalen visades upp. Syftet var att gestalta mötet mellan konstnärerna, personalen och de boende. Utställningen hade föregåtts av mängder av nedslag i verksamheten som påverkat personalen på olika sätt som gjort att de fått syn på nya resurser som de tidigare inte sett hos de boende och hos sig själva som personal. En sammanfattning av vad personal och chefer berättar om projekten är att "Konstnärernas möten med arbetsplatserna, där det fungerat bra, något förenklat kan sammanfattas med orden roa och oroa vars innehåll har skapats genom konstnärernas kompetens och synsätt. Personal har då tvingats till att tolka och försöka förstå vad som har skett i mötet" (Augustinsson & Bringsén 2007:2). Personalen berättar vidare om hur deras möten med konstnärerna har bidragit till att de fått nya perspektiv på arbetet och att deras närvaro också genererat skräpp och glädje på arbetsplatsen. På så sätt kan en ny händelse i arbetet ses som regenererande även om arbetet och organiseringen i sig inte förändras. Flödet av meningsskapande kring konstnärernas samtidsprojekt på arbetsplatserna bidrog till ökad dialog, som bör betraktas som en form av regenererande effekt på arbetsplatsen. Om vi ser till innehållet i dessa tre berättelser kan det förstås som aktiviteter som är regenererande. Den centrala följdfråga lyder då: men, hur? För att förtydliga vår tes inleder vi emellertid med den omvända frågan: vad hämmar de regenererande processerna?

## Byråkrati

Vissa organisationsformer, som ”mannen med piskan” eller ovanstående vårdenhets tidigare arbetssätt, begränsar människan och hennes helhet – byråkratin med dess väl definierade roller och arbetsuppgifter, är ett exempel där vare sig glädje och lust eller hat och sorg är tillåtna (Du Gay 2005; Fineman 1993:9; Kallinikos 2004). I de tre fallen ovan bidrog arbetet och organisering till att konstruera glädje som en positiv känsla kring arbetet. Ur ett samhälleligt perspektiv kan detta förstås utifrån Max Weber som menade att samhällets olika organisationer förändrades genom byråkratin till en alltmer mekaniserad produktionsorganisation (1900-talets början) och därmed sattes fokus på instrumentellt rationellt handlande. För att fånga dessa skeenden använde han metaforen av en ytterrock, som man kan kasta av sig när man vill, men som har förvandlats till en järnbur av kontroll, ordning och byråkrati. Det är sådana sammanhang som nedanstående berömda citat berör:

Då kunde med rätta dessa ord sägas om de sista människorna i denna kulturutveckling: ”Specialist utan ande, njutningsmänniska utan hjärta, och denna nolla inbillar sig ha nått ett aldrig tidigare uppnått stadium i mänsklighetens historia.” (Weber 1978:86)

Om tolkningen är rätt förordade Weber ett samhälle där känslor är tillåtna, även i rationella organisationer. Utvecklingstendensen som han såg gick i motsatt riktning. Den allmänna uppfattningen anses, enligt Putnam och Mumby (1993:36), vara den att känslor inte hör hemma i organisationer, vilket enligt vårt förmenande i längden leder till ett degenerativt arbete. Konstnärers aktiva medverkan på arbetsplatser, som i vårt tredje fall ovan, utmanar och väcker känslor till liv genom att roa och oroa, vilket utmanar en rationell syn på styrning. Rationell syn på styrning (Brunsson 2006) och väl avgränsade, kvantifierade och mätbara mål, stärker den byråkratiska formen i organisationen. Utformning av arbete och organisering påverkas av flera samtidiga trender som kan ses som att de främjar byråkratin. Dessa processer pågår parallellt och överlappande. En trend som kan vaskas ur vårt samtida arbetsliv är en ökad kontroll genom utvecklande av allt fler rutiner som till delar innebär en standardisering av arbetet som har tydliga inslag av en ökad byråkratisering med t.ex. dokument som skall signeras. Brunsson (2007), Streatfield (2001), Stacey m.fl. (2000) ser denna trend som problematisk eftersom den rent av felaktigt negligerar organisationers komplexitet. Ensidig fokus på kontroll och standardisering tenderar att dränera mänsklig positiv energi, vilket innebär att resurser förbrukas och inte ges möjlighet att återskapas (Backström, van Eijnatten & Kira 2002). Fallet med vårdenheten och verkstadsföretaget pekar också dessa i denna riktning. När standardisering och kontroll tar överhand reduceras de regenererande faktorerna i arbete och organiseringen. Det är som Gustavsson (1987:11) framhåller ”Man kan säga att organisationen ’plockar ur’ vissa avgränsade bitar från hela människan som varje anställd är”. Därmed berörs också en klassisk åtskillnad mellan individ och organisation som organisationsforskningen ständigt har brottats med (Argyris 2000; Ahrne 1995). Risken är att organisationen med dess standardisering och kontroll tar överhand på bekostnad av individens välbefinnande och utveckling. Organisationen, ge-

nom standardisering och kontroll, blir ett rationellt verktyg för att uppnå de övergripande målen. En sådan mekanisk syn på arbete och organisering kan vara degenererande för individen. De tre fallen som kort beskrivits i föregående avsnitt visar upp en bild där regenererande arbetsplatser och regenererande organisering tillåter individens utveckling i vardagen. Speciellt i verkstadsföretaget var den regenererande organiseringen också förknippad med ökad effektivitet och kundanpassning. Möjligheter att konstruera mening framträder också tydligt på vårdenheten genom nya former för möten, i företaget där ledningsgruppens utformning bidrog till att utmana tänkande och konstnärerna som förde in nya dimensioner som personalen måste förhålla sig till.

Vår slutsats är att den idealtypiska byråkratin med dess väl definierade regler och rutiner är degenererande för individen. För att kunna förstå varför det förhåller sig på detta sätt kan teorier om komplexitet användas som lins för att betrakta organisering och arbete. Främst finns två argument för en sådan utgångspunkt. 1) Praktikens komplexitet, och inte någon idealiserad form av organisering, tas som utgångspunkt (Stacey 2003). 2) Komplexitetsteori och dess begrepp stödjer förståelsen för processer som konstruerar hållbara system och individens utveckling och välbefinnande.

## Förändring och stabilitet

Frågan om förändring och stabilitet är central i organisationer. Aktiviteter som syftar till kontroll, regler och rutiner innebär en strävan efter förutsägbarhet och stabilitet, vilket kan leda till svårigheter att uppfylla vad vi menar bör känneteckna hållbara arbetssystem. Lek med tanken att vi under en månads tid i princip upprepar exakt samma handlingar (försöker enbart upprätthålla stabilitet och balans). Hur skulle vi känna oss efter en sådan period? Följdfrågorna är: Gynnar regelföljande och rutiner, i ett långsiktigt perspektiv, överlevnad och välbefinnande för individen? Underlättas utvecklingen av hållbara arbetssystem av regelföljande och rutiner? Delvis är svaret nej om vi utgår från byråkratins organisationsprinciper. Utifrån teorier om komplexitet är slutsatsen än tydligare. Enbart stabilitet och jämvikt leder långsamt till utarmning, eller vad vi kallar för degenerering. Organiseringen på vårdenheten och i företaget innebar utmaningar som ledde bort från jämvikt och stabilitet, vilket är ett synsätt som utmanar den gängse bilden av balans och jämvikt. I detta avsnitt argumenteras för att förändring och stabilitet bör ses som samtidigt förekommande, en form av paradox som vare sig kan eller bör reduceras i hållbara system som är regenererande för individens överlevnad och välbefinnande.

Upplevelsen av att vardagen består av förändring och stabilitet är långt ifrån ovanlig (Griffin 2005). Herakleitos beskrev detta förhållande redan för 2500 år sedan med orden: Du kan inte stiga ned i samma flod två gånger (Morgan 1996:251). Det är inte heller samma människa som stiger ned två gånger i samma flod. Inom organisationsteorin menar Chia och Tsoukas (2002:567) att oftast har förändring setts som det sekundära tack vare att "Traditional approaches to organizational change have been dominated by assumptions privileging stability, routine, and order". Den mekaniska metaforen, där stabilitet tas för given, för att

förstå och utforma organisering har varit den mest framträdande, framhåller Morgan (1997). Istället är det lämpligt att grunden för mänskligt handlande ses som ständigt *blivande* där osäkerhet och förändring oavbrutet är närvarande (Arendt 2004:67). Det Arendt ger uttryck för finner vi också argument för hos Prigogine (1997:19). Enligt Prigogine och Stengers (1985) har ett hälsosamt system någon form av friktion eller får energitillförsel som skapar viss oreda som i sin förlängning är positiv. I de tre ovan nämnda fallen finns tydliga indikationer på att de processer som beskrivs bidrar till friktion och viss oreda som anställda upplever som positivt. Konstnärerna som sägs roa och oroa de anställda. Företaget med dess pågående dialog som skedde främst genom den gemensamma ledningsgruppen där tänkande utmanades och för personalen på vårdenheten genom ett ökat utbyte mellan olika yrkesgrupper. Dessa aktiviteter är exempel på energitillförsel. Konstnärernas aktiviteter på arbetsplatserna har ofta samma effekt i form av energitillförsel (Augustinsson & Bringsén 2006). Ny energi måste ständigt tillföras eller konstrueras, annars dör systemet då det hamnar i jämvikt (Pascalle 2000). Bird (2003) menar att ett kaotiskt system är ett hälsosamt sådant. Kauffman (1993) beskriver evolutionen som just förekomsten av slumpartade händelser, oftast i ett kaotiskt system, som svårligen kan förutses. Genom att tillåta olika typer motstridigheter så konstrueras mer energi som gör att systemet upprätthålls ungefär som när en blomma får energi genom jord och värme, dag och natt och olika årstider. Detta kan tyckas som en rutin som upprätthålls, men bilden är felaktig. Istället varierar även t.ex. årstider mellan åren. Två år har inte exakt samma väder. Vad som ses är de mönster som naturen producerar genom reversibla och irreversibla processer som bidrar till att systemet hela tiden också är känsligt för de initiala villkoren som kan vara antingen stora eller små (Marion 1999). Hos människan visar sig dessa processer som ett lärande där det okända, nya och spännande träder fram.

Bakgrunden till ovanstående är att välmående och överlevande organiska system är ickelinjära dynamiska sådana, vilka bara kan bli "understood by analyzing the complexity of interconnections among all the variables in a system" (Mendellhall, Macomber & Cutright 2000:193). Genom att relationer kommer i centrum för förståelsen blir det också synligt att varje komplext system är känsligt för små förändringar. Detta innebär i motsats till att analysera beroende och oberoende variabler att relationen mellan en mängd variabler kommer i fokus. Sammanhanget får därmed en stor betydelse för analysens resultat gällande innehållet i relationerna. Resultatet som framträder är relationsmönster, inte linjära kausala samband.

## Feedback

En central princip som är knuten till ovanstående är feedback. Negativ feedback bidrar till jämvikt och stabilitet. Denna fungerar justerande mot ett redan förutbestämt mål. Positiv feedback däremot bidrar till att uppnå något sedan tidigare okänt, vilket gynnar förändring. Samtalen i verkstadsföretagets ledningsgrupp präglades av båda typerna av feedback. På samma sätt bidrog nya former av samverkan på vårdenheten till att en tillåtande atmosfär till positiv feedback ut-

vecklades där vardagen annars präglades av regler och rutiner. Konstnärerna bidrog till att utmana det okända, dvs bidrog till positiv feedback.

I en komplex och energigenererande verksamhet finns båda formerna av feedback samtidigt närvarande. Det är lämpligt att även här påpeka vad Eraut (2006:11) säger om den betydelse begreppet feedback har, även om han begränsar sig till lärande och kommunikation "Feedback is now accepted as a key factor affecting learning and is a key feature of interpersonal communication". Inom den klassiska systemteorin (mainstream) fokuseras främst jämvikt och negativ feedback eller vad Normann (2001:163) kallar för korrigerande feedback. Alternativa benämningar på positiv sådan är vad Senge (1994:79) benämner som "Reinforcing (or amplifying)" och Battram (1999) och Marion (1999) som "increasing returns".<sup>24</sup> Inom komplexitetsteori poängteras alltså vikten av både korrigerande och förstärkande positiv feedback. Det är den sistnämnda som genererar ny information och ny energi till ett system, men båda behövs samtidigt.

Korrigerande feedback innebär att en handling jämförs med ett planerat utfall i syftet att redan sedan tidigare kända mål ska uppfyllas. Här tillförs åtminstone inte i första hand någon ny information. Utformande och användning av på förhand bestämda mätbara och tydliga mål tillsammans med regler och rutiner utgör ett vanligt fenomen som utmärks av korrigerande feedback för att styra och kontrollera handlande (Stacey 2003). Feedback, i denna form, används således för att beskriva en process som i mindre eller högre grad syftar till att kontrollera och förutbestämma handlandets resultat. Byråkratins principer samt rutiner och regler i organisationer innebär ett förstärkt fokus på korrigerande feedback. Forskare som använder teorier om komplexitet ser däremot nödvändigheten av att båda formerna, å ena sidan jämvikt och korrigerande återkoppling och å andra sidan icke-jämvikt och förstärkande feedback (som bidrar till ny information), som en nödvändighet för att en utveckling skall ske (Cilliers 2000; Mitleton-Kelly 2003). När båda formerna av feedback, positiv och negativ, existerar samtidigt menar Wood (2002:111) att "the whole system is speeding up". En orsak till detta är att förstärkande feedback innehåller betydligt mera okänd information än vad korrigerande gör (Morrison 2002). Det är således inte tidigare känd information som bidrar till förbättring och förändring. Planering innebär ju att något är förutbestämt och därmed känt medan kreativitet innebär något okänt (Rasulzada 2007). Det är således viktigt att beakta att feedback har två uttryck som båda paradoxalt måste finnas närvarande för att något skall ses som regenererande och hållbart i ett längre perspektiv. Detta ligger också nära centrala begrepp som jämvikt, konflikt och utveckling vilket vi kommer att diskutera nedan.

---

<sup>24</sup> Vi är medvetna om att denna uppdelning är något problematisk. Förstärkande feedback är också den som visas när problem förstoras upp när varje del försöker optimera just denna del. Exempelvis när reklamavdelningen ständigt pekar på att de har för små resurser för att öka reklaminsatserna när problemet kanske mer berör frågan om behovet av en ny produkt.

## Långt från jämvikt – Konflikt – Utveckling?

Enbart jämvikt anses som något destruktivt (Kauffman 1993; Pascale m.fl. (2000). Varje system måste tillföras ny energi så att systemet försätts i, eller tillåts komma i, icke-jämvikt (Prigogine & Stengers 1985). Konstnärernas intåg på arbetsplatserna syftade till att åstadkomma just dessa processer. Antagandet stöds av Bird (2003:196) som hävdar att: "Information must be added, for if it is not, very odd things will happen: chaos theory predicts that, if no new information is added, the world will very rapidly grind to a halt". Ny information tillförs när positiv och förstärkande feedback uppträder samtidigt. Enligt dessa forskare, och andra som använder sig av teorier om komplexitet, framhålls att ett hälsosamt system upprepar sig ständigt i motsägelser och paradoxer under det att ny information konstrueras. Detta utgör själva grunden för en välmående levande varelse, argumenterar Bird (2003:235). Eller som Marion (1999:33) framhåller "life simply cannot live with the level of stability". Det paradoxala är att i organisationer eftersträvas stabilitet genom kontroll och förutsägbarhet som i byråkratin, när regler och rutiner med dess kända mål för beteenden gäller. Budget, planering, mätbara mål och andra metoder som t.ex. Business Process Reengineering (Knights och Willmott 2000), liksom kvalitetssäkring, dokumentation (Carnovali 1999) och vissa former av Lean production är alla exempel på aktiviteter vars syfte främst är stabilitet och förutsägbarhet genom i huvudsak negativ feedback där jämvikt är den övergripande maximen. Detta missgynnar arbete och organisering som verkar regenererande.

Eftersom människan är en medveten varelse och har ett medvetande som är vad Damasio (2000) kallar för ett utvidgat sådant, finns också en drivkraft att reflektera över tidigare handlingar och därigenom en möjlighet att lära sig något av dessa. Alltför många och omfattande regler och rutiner kan hindra dessa processer. På samma sätt framhåller Weick (1995) att mening konstrueras genom avbrott, när vi tittar tillbaka på tidigare handlingar, eller när vi inte förstår något. Detta för att organismens grund är överlevnad och välbefinnande. Det innebär en anpassning till omgivningen genom lärande där konflikt och utveckling tycks gå hand i hand. Ett mer utvecklingsinriktat lärande sker när många undantag hanteras och det finns få på förhand kända problem, vilka också är oanalyserbara med tidigare metoder, liksom de är vaga och otydliga (Augustinsson 2006; Ellström 1994; Perrow 1967). I dessa processer är skapande av ny eller åtminstone förändrad mening en central process, framhåller Weick (1995) och Wenger (2001). I fallet "Vårdenheten" stöttade det nya sättet att organisera verksamheten hanteringen av en komplex praktik. Detta genom att förutsättningar för dialog, utbyte och förhandling om mening skapades. Konstnärer på arbetsplatser och en ledningsgrupp med en utmanande agenda bidrog till meningsskapande. Genom ett litet tankeexperiment ter sig ovanstående som rimligt. Säg att de mål som nås alltid vore på förhand kända, vad skulle då hända? Arbetsorganisationer och arbeten som innehåller sådana uppgifter är vad Perrow (1967) kallar för mekaniserade medan icke-mekaniserade organisationer innehåller uppgifter som ständigt utmanar såväl tidigare handlingar som uppsatta mål. Såväl "Företaget" som "Vårdenheten" som har gjort en resa från en mekaniserad till icke-mekaniserad organisation. Mål i en icke-mekaniserad organisation innehåller drivkrafter för ett förändringsbaserat lärande vilket vi kunde se när personalen uttryckte det som

att ”vi lär oss nästan varje dag något nytt”. För personalen på Vårdenheten innebär det ett ökat lärande och kunskapsutbyte olika yrkesgrupper emellan. Målens innehåll är då av ett bredare och mer motiverande slag (Christensen och Kreiner 1997) som bidrar till att konstruera ständigt ny information som bidrar till verksamhetens utveckling (Morrison 2002).

Dessa perspektiv tangerar också den i samhällsvetenskaper ofta förekommande frågan om konflikt eller konsensus. Vilken av dessa utgör den övergripande drivkraften i samhället? Konsensus innebär en strävan till jämvikt och homeostas där återkopplingen främst är korrigerande (Burell och Morgan 2003). Klassisk systemteori som exempelvis inom sociologin företräts av Talcott Parsons utgick från konsensus medan andra som Hegel, Marx, Freud, Derrida och Latour ser konflikt och motstridiga krafter som grundläggande. Men vad har detta med välbefinnande att göra? Om vi går till teorier om komplexitet så menar Bird (2003:226) och andra att motstridiga krafter (opposite forces) är det som leder till välbefinnande. Sådana processer är nödvändiga därför att:

Without conflict, life would be impossible. Opposing forces regulate our breathing, the beating of our hearts, the balance of our sympathetic and parasympathetic nervous systems, and the electrical activity of the brain...the more complex the pattern of that variation the healthier the organism that embodies them. As it is in the organism, so it is in social relations... Forces tug us in different directions, loyalties and principles conflict, and out of this clash come the mix of human experience (s.226).

Om konflikt är en viktig del av livet så bör också konflikter vara en del av välbefinnandet, åtminstone till en viss gräns. En individ som enbart uppfyller sina mål (där korrigerande feedback är styrningsmekanismen) med givna handlingar utvecklar knappast något välbefinnande visar teori och forskning om komplexitet (Stacey 2001). Den gemensamma ingrediensen i de tre fallen är förmågan att skapa konflikt eller rörelse mellan det kända och det okända. Kommunikationen i ledningsgruppen, och inför ledningsgruppen, präglades t.ex av argumentation för och emot beslut om inköp av en maskin. Konstnärerna oroade genom att utmana det befintliga, sak samma på vårdenheten. På dessa tre arbetsplatser berättades i positiva ordalag om aktiviteter som kan ses som sådant som stör ordningen. Därför är vår slutsats att en viktig princip för hållbara arbetssystem är förekomsten av en dynamik som också kan beskrivas som bestående av ”opposite forces”. När paradoxer tillåts att samtidigt existera och konflikter ses som utveckling framträder också sådana möjligheter till självorganisering och handlingsutrymme som inom komplexitetsvetenskapen beskrivs som energigivande och därmed kan tolkas som en komponent i regenerativt arbete och i organisationen.



# Självorganisering, handlingsutrymme och meningsskapande

Varje komplext system består av ett antal element, eller som i organisationer; ett antal roller i relation till varandra. Om utrymme finns kommer det att uppstå någon form av unicitet. Varje relation och system sägs åtminstone ha en viss strävan att reproducera sin egen självbild för att upprätthålla en gnutta kontinuitet i interaktioner, relationer och roller (Cunha & Cunha 2006). Mönsterskapande processer av denna karaktär kallas för självorganisering. Relationerna mellan aktörer och relationerna mellan aktörer och teknik består av dynamisk, varierande och icke-linjär interaktion som dels kan vara fysisk och dels bestå av information (Ricard 1999). Interaktionen har dock en strävan efter mönster, eller ordning, vars unika utformning formas på basis av både komponenters innehåll och dessas relationer. Detta leder till att "different elements of the system interact in such a way as to produce and reproduce the elements of the system" (Seidl 2005:22).

En självorganiserande process innebär att aktörerna har ett visst handlingsutrymme, ett utrymme att konstruera mening. Utan sådant utrymme finns inte heller möjligheten att lokalt forma och interagera så att ny mening kan konstrueras och rekonstrueras till nya mönster. Det är i detta handlingsutrymme som energi och mening skapas. Likheter är påtagliga med de teorier och den forskning om handlingsutrymmen som t.ex. Aronsson och Berglind (1990) har bedrivit. Anställda beskriver hur konstnärernas kompetens bidrog till att presentera verksamheten, eller delar av den, på nya sätt som i några fall ledde till förändringar. På verkstadsföretaget utmanades de anställda i beslutsfattande och argumentation bl.a. genom ledningsgruppens arbetssätt. Liknande processer fanns på vårdenheten när kommunikationen förändrades och utmanade den ordinarie verksamheten. På så sätt kom meningsskapande processer att förstärkas. Ett objekt eller en händelse har sällan någon egen given mening, människor ger objekt innebörder. På så sätt är någots mening en re-presentation av ett ting och inte en avbildning, menar Damasio (2000) eller som Stacey (2003:175) uttrycker det "the world is an active construction of its own world, not a passive representation of a pre-given world". När dessa processer tillåts att ha en framträdande roll i arbetet och organisering främjas händelser som är regenererande för individen.

Meningsskapande är inte heller skilt från emotioner utan finns som inslag i varje handling och i varje meningsskapande process (Gabriel & Griffiths 2002; Scheff 1997, 1995; Turner & Stets 2005). Bosma och Kunnen (2005) argumenterar för att identitet och emotioner är nära förknippat. På så sätt bör, enligt vårt förmenande, kognition och emotion ses som i praktiken samtidigt närvarande (Fine-man 1993) tillsammans med meningsskapande (Weick 1979). De bör betraktas som ingredienser i de konflikter och den dynamik som är viktiga beståndsdelar i en regenererande arbetsplats.

## Sammanfattning - principer och mönster

I arbete används mentala och fysiska resurser vilka i ett regenerativt arbete skall ges möjlighet att växa istället för att utarmas. Arbete och organisering bör hos individen bidra till överlevnad, välbefinnande, hälsa och utveckling för att en organisation skall kunna karaktäriseras som ett hållbart arbetssystem. Enligt komplexitetsvetenskapen kräver sådana arbetssystem att någon form av energi tillförs. Självorganisering och därmed förekomsten av handlingsutrymme som ger möjlighet till ett intersubjektivt flöde av mening är en process som lyfts fram i de tre återgivna fallen. En tolkning av fallen är att effekterna av dessa processer tar sig uttryck i arbetstillfredsställelse, motivation och glädje. Självorganisering som leder till arbetstillfredsställelse etc. är processer som skiljer sig från eller åtminstone utmanar delar av byråkratin. Byråkrati med dess fokus på regler, rutiner, kontroll och förutsägbarhet, där rationalitet är ledstjärnan, bidrar inte till processer där de mänskliga resurserna regenereras.

Om hållbara arbetssystem är visionen, dvs. arbetssystem som är både konkurrenskraftiga och har kapacitet att återskapa människans resurser, kan vissa principer och mönster urskiljas i denna artikel; processer består endast i ringa grad av linjära kausala kedjor, reversibla processer och stabilitet. Komplexitetsteori ger oss andra metaforer och analogier som vi vanligtvis inte använder. Processer som vi måste förhålla oss till i praktikens organisationer är ständigt närvarande paradoxer såsom linjäritet parallellt med icke-linjäritet, kontroll med ickek kontroll, jämvikt med icke-jämvikt samt förändring parallellt med stabilitet. Handlingar och processer som stöttar hållbara arbetssystem innehåller justerande och förstärkande feedback, ”opposite forces” samt självorganisering som stimulerar till och förstärker meningsskapande processer som också innebär möjligheter för ett ständigt lärande. Detta är vad som har kommit fram i de tre presenterade fallen.

## Referenser

- Ahrne G (1995). *Social organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.
- Aldwin C M (1994). *Stress, Coping, and Development. An integrative Perspective*. New York: Guilford Publications, Inc.
- Arendt H (2004). *Mellan det förflutna och framtiden*. Uddevalla: Daidalos.
- Aronsson G & Berglind H (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C (2000). *Integrating the Individual and the Organization*. London: Transaction Publishers.
- Asplund J (1992). *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Korpen.
- Augustinsson S (2006). *Om organiserad komplexitet: förslag till integration av organisering, lärande och kunnande*. Doktorsavhandling, Luleå universitet. Arbetsvetenskap 2006:46, Luleå: Luleå universitet.
- Augustinsson S & Bringsén Å (2007). *Skiss Skåne – konstnärer på arbetsplatser. En insats för hälsa, välbefinnande och kreativitet...* ISSN 1654-0131, Höskolan Kristianstad och Konstfrämjandet.
- Backström T, van Eijnatten FM & Kira M (2002). A complexity perspective. In: Docherty P F, Forslin J & Shani A B. eds. *Creating Sustainable Work Systems - Emerging Perspective and Practice*. London: Routledge.
- Batram A (1999). *Navigating Complexity. The Essential Guide to Complexity Theory in Business and Management*. London: The Industrial Society.
- Bird R J (2003). *Chaos and life complexity and order in evolution and thought*. New York: Columbia university press.
- Bosma H A & Kunnen S E (2005). *Identity and Emotion : Development through Self-Organization*. New York: Cambridge University Press.
- Brolin G & Ekstedt E (2003). Ett hållbart arbetsliv kräver legitimitet - dags för ett nytt arbetsorganisatoriskt kontrakt. In Von Otter C. red. *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Brunsson N (2006). *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization*.
- Burell G & Morgan G (2003). *Sociological Paradigms and organisational analysis*. England: Ashgate Publishing.
- Carnevali D (1999). *Handbok i omvårdnadsdiagnostik*. Stockholm: Liber.
- Chia R & Tsoukas H (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Christensen S & Kreiner K (1997). *Projektledning - Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Köpenhamn: Academia Adacta.
- Cilliers P (2000). *Complexity and Postmodernism. Understanding complex systems*. London: Routledge.
- Cunha M P & Cunha J V (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*, 44(7), 839-850.
- Damasio A (2000). *The feeling of what happens. Body, emotion and the making of consciousness*. London: Vintage.
- Damasio A (2003). *Descartes misstag: känsla, förnuft och den mänskliga hjärnan*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Docherty P, Forslin J & Shani A B eds. (2002). *Creating Sustainable Work Systems: Emerging Perspectives and Practices*. London: Routledge.
- Du Gay P eds. (2005). *The values of bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Ellström P-E (1994). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Fritzes.
- Eraut M (2006). Feedback. *Learning in Health and Social Care*, 5(3), 111-118.
- Eriksson N (1991). Arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd – komponenter i den psykosociala arbetsmiljön. I: Furåker B red. *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Fineman S (1993). *Emotion in organizations*. London: SAGE.
- Forslin, J (2003) Regenerativt arbete. I: *Friskfaktorer i arbetet*. Stockholm: Prevent.
- Forslin J & Kira M (1999). Från intensiva till uthålliga arbetssystem - en litteraturstudie. I: Barklöf K red. *Magra organisationer i arbetslivet. Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Furåker B (1991). *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Gabriel Y & Griffiths D S (2002). Emotion, learning and organizing. *The Learning Organization*, 9(5), 214-221.
- Griffin D (2002). *The emergence of leadership. Linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- Gustavsson R Å (1987). *Traditionernas ok. Den svenska hälso- och sjukvårdens organisering i historie-sociologiskt perspektiv*. Falköping: Esselte studium AB.
- Hackman R & Oldham G R (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hansen L H & Orban P red. (2002). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmqvist M (2006). Medikalisering av arbetslöshet. I: Holmqvist M red. *Hälsans styrning av arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Jahoda M (1979). The impact of unemployment in the 1930s and the 1970s. *Bull Br Psychological Society*, 32, 309-314.
- Kahn R L (1981). *Work and Health*. New York: Wiley.
- Kallinikos J (2004). The Social Foundations of the Bureaucratic Order. *Organization*, 11(1), 13-36.
- Kauffman S A (1993). *The Origins of Order. Self-organization and selection in evolution*. New York: Oxford University Press.
- Kira M & Forslin J (2008). Seeking regenerative Work in the Post-Bureaucratic Transition. *Journal of organizational change management*. Vol 21, no.1, pp 76-91.
- Kira M (2003). *From good work to sustainable development. Human resources consumption and regeneration in the post-bureaucratic working life*. Avhandling. KTH: Stockholm.
- Knights D & Willmott H (2000). *The reengineering revolution? : critical studies of corporate change*. London: SAGE.
- Kunnen S E, Bosma H A, Van Halen C P M & Van der Meulen M (2001). A self organizational approach to identity and emotions: an overview and implications. In: Bosma H A & Kunnen S E eds. *Identity and Emotion. Development through Self-Organization*. Cambridge: University Press.

- Lennerlöf L (1999). *Arbetsledning i förändring. Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Stockholm: Publica/Liber.
- Marion R (1999). *The Edge of Organization : Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*. London: SAGE.
- Mendenhall M E, Macomber H J & Cutright M (2000). Mary Parker Follet: prophet of chaos and complexity. *Journal of Management History*, 6(4), 191-204.
- Mitleton-Kelly E eds. (2003). *Complex evolutionary perspectives on organisations. The application of complexity theory to organisations*. London: Pergamon.
- Monat A & Lazaus R S eds. (1991). *Stress and coping. An Anthology*. New York: Columbia University Press.
- Morgan G (1997). *Images of organization*. London: SAGE.
- Morrison K (2002). *School leadership and complexity theory*. London: Routledge Falmer.
- Norman R (2001). *Reframing business. When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Pascale R T, Millerman M & Gioja L (2000). *Surfing the edge of chaos*. New York: Three rivers press.
- Perrow C (1967). A framework for comparative organizational analysis. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Porsfelt D & Augustinsson S (1999). *Från Tayloristisk Grotta till Diskursiv Organisationskultur : Rapport till Växtkraft Mål 4 Växjö*. Växjö: Samhällsvetenskapliga institutionen.
- Prigogine I (1997). *The end of certainty*. New York: Free Press.
- Prigogine I & Stengers I (1985). *Ordning ur Kaos människans nya dialog med naturen*. (Larsson I W, H K Trans.). Göteborg: Bokskogen.
- Putnam L L & Mumby D K (1993). Organizations, Emotion and the Myth of Rationality. In: Fineman S ed. *Emotion organizations*. London: SAGE.
- Ransome P (1996). *The work paradigm : a theoretical investigation of concepts of work*. Aldershot: Avebury.
- Rasulzada F (2007). *Organizational creativity and psychological well-being*. Doktorsavhandling, Lunds universitet. Institutionen för psykologi.
- Ricard J (1999). *Biological Complexity and the Dynamics of Life processes*. Amsterdam: Elsevier.
- Scheff T J (1995). Shame and Related Emotions: An Overview. *American Behavioral Scientists*, 38(8), 1053-1059.
- Scheff T J (1997). *Emotions, the social bond, and human reality: part/whole analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Seidl D (2005). The Basic Concepts of Luhmann's Theory of Social Systems. In: Seidl D & Becker K H eds. *Nicklas Luhmann and Organization Studies*. Köpenhamn: Liber.
- Senge P (1994). *The Fifth Discipline*. London: Currency Doubleday.
- Stacey R D (2001). *Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stacey R D (2003). *Strategic management and organizational dynamics: the challenge of complexity*. New York: Financial Times.
- Stacey R D, Griffin D & Shaw P (2000). *Complexity and management. Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.

- Streatfield P J (2001). *The paradox of control in organizations*. London: Routledge.
- Theorell T (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Statens Folkhälsoinstitut.
- Turner H J & Stets J E (2005). *The sociology of emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Weber M (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund.
- Weick K E (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Weick K E (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE.
- Wenger E (2001). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wood R (2002). Beyond "e": Creating an Intelligent World. In: Lissack M ed. *The Interaction of Complexity and Management*. Westport: Quorum Books.

## Om författarna

### GUNNAR ARONSSON

är professor i psykologi, särskilt arbets- och organisationspsykologi vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet. Han var tidigare professor vid Arbetslivsinstitutet. Hans forskningsområden är arbetsorganisation, stress och ohälsa. Han har under senare år särskilt intresserat sig för det moderna gränslösa arbetet, inlåsning och otrygga anställningsvillkor, sjuknärvarons orsaker och konsekvenser. [Gunnar.Aronsson@psychology.su.se](mailto:Gunnar.Aronsson@psychology.su.se)

### JÖRGEN EKLUND

är professor i industriell arbetsvetenskap vid Linköpings universitet och forskningsledare vid Helix Research and Innovation Centre. Han är också professor vid Tekniska Högskolan i Stockholm. Hans forskningsintresse ligger inom området tillämpad ergonomi, med fokus på människan och hennes interaktion med tekniken, organisationen och miljön. Speciellt har forskningen fokuserat gränslandet mellan kvalitet och arbetsvetenskap men också delaktighet och förändringsprocesser. [Jorgen.Eklund@liu.se](mailto:Jorgen.Eklund@liu.se)

### HANNE RANDLE

är filosofie doktor och arbetslivsforskare vid Arbetsvetenskap, Karlstads Universitet. Forskningen behandlar strukturomvandlingens konsekvenser inom svensk stål- och metallindustri, partsamverkan och livslångt lärande inom ramen för ett aktivt arbetsliv. Hon intresserar sig också för arbetslivsfrågor som problematiserar möjligheten att utveckla hållbara arbetsplatser, där inflytande, kompetensutveckling, lärande och utbildning är viktiga delar. [Hanne.Randle@kau.se](mailto:Hanne.Randle@kau.se)

### LENNART SVENSSON

är professor i sociologi vid Linköpings universitet och en av forskningsledarna vid Helix, som är ett Center of Excellence. Hans forskning handlar om lokalt och regionalt utvecklingsarbete, lärande på arbetsplatsen, projektarbete, fackligt arbete, nya samverkansformer (nätverk och partnerskap), jämställdhet m.m. [Lennart.Svensson@liu.se](mailto:Lennart.Svensson@liu.se)

## LENA ABRAHAMSSON

är professor i arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet. Hon forskar om moderna organisationsteorier ur ett genusperspektiv. För närvarande är hon koordinator för utvecklingsområdet LUPO (Produktion och organisation).

[Lena.Abrahamsson@ltu.se](mailto:Lena.Abrahamsson@ltu.se)

## JAN JOHANSSON

är professor i arbetsvetenskap vid Luleå tekniska universitet och prefekt vid Institutionen för arbetsvetenskap. Han forskar om "det goda arbetet" i olika industriella kontexter. [Jan.Johansson@ltu.se](mailto:Jan.Johansson@ltu.se)

## BJÖRN OHLSSON

är filosofie doktor i etnologi och verksam vid Göteborgs universitet. Han disputerade i januari 2009 med avhandlingen *Vi som stannade på Volvo – en etnologisk studie om äldre bilarbetares arbetsliv och framtidsplaner*. Björn är i sin forskning framför allt intresserad av klassperspektiv, maktrelationer och förändringsprocesser i det moderna arbetslivet, särskilt inom industrin.

[Bjorn.Ohlsson@ethnology.gu.se](mailto:Bjorn.Ohlsson@ethnology.gu.se)

## GUNILLA OLOFSDOTTER

är filosofie doktor i sociologi vid Institutionen för samhällsvetenskap vid Mittuniversitet, Campus Sundsvall. Olofsdotter studerar arbetslivet och dess roll i samhällsutvecklingen med särskilt intresse för arbetsvillkor och sociala relationer inom bemanningsföretag. [Gunilla.Olofsdotter@miun.se](mailto:Gunilla.Olofsdotter@miun.se)

## ROBERT RAGNEKLINT

är leg. psykolog och forskare vid Institutionen för psykologi, Lunds universitet. Han har under många år intresserat sig för förändringsprocesser i offentliga organisationer och då alltmer kommit att intressera sig för hur språket och begreppen används för att skapa "verklighetsbilder" och en känsla av mening och "logik". [Robert.Ragneklint@psychology.lu.se](mailto:Robert.Ragneklint@psychology.lu.se)



## SÖREN AUGUSTINSSON

är lektor i sociologi med inriktning arbetsvetenskap på Kristianstad Högskola och filosofie doktor i arbetsvetenskap. Han har sitt intresse i komplexitetsvetenskap och organisering. Bedriver forskning och utvecklingsprojekt inom ledning och organisering. [Soren.Augustinsson@hkr.se](mailto:Soren.Augustinsson@hkr.se)

## ULF ERICSSON

är doktorand i arbetsvetenskap vid Högskolan Kristianstad och ingår i ett forskningsprojekt om hälsoskapande arbetsplatser inom hälso- och sjukvården. Hans forskning intresserar sig för ledning och organisering kopplat till regenerativt arbete, dvs. ett arbete som kan återskapa och utveckla människans resurser. [Ulf.Ericsson@hkr.se](mailto:Ulf.Ericsson@hkr.se)

## DAN PORSELT

är lektor i arbetsvetenskap med inriktning mot organisationssociologi vid institutionen för samhällsvetenskap, Växjö universitet och medlem av forskargruppen VALV. Hans huvudsakliga forskningsområden berör kultur, organisation och ledning. Under senare år har han intresserat sig för förändrade relationer mellan arbete och alkohol i svenskt arbetsliv och arbetar för närvarande med ett projekt om varumärkta skolor. [Dan.Porsfelt@vxu.se](mailto:Dan.Porsfelt@vxu.se)

# Senast utgivna nummer i den vetenskapliga skriftserien Arbetsliv i omvandling

## 2009

**1 Dan Porsfelt (red):** Arbetslivsforskning och hållbarhet. Empiriska illustrationer och framtidsvisioner.

## 2008

**1 Klas Levinson och Jan Wallenberg (red):** Medbestämmande i det nya arbetslivet. Forskare analyserar och diskuterar inflytande i arbetslivet.

**2 Helen Peterson:** Man måste sälja sig själv. Yrkesmässiga krav i det nya arbetslivet – ett könsperspektiv.

**3 Johanna Overud, Ann-Mari Sätre och Arja Tyrkkö:** Från reserv till reserv. Genusaspekter på den regionala arbetsmarknadspolitiken.

**4 Kerstin Waldenström, Annika Härenstam:** How are Good and Bad Jobs Created? Case Studies of Employee, Managerial and Organisational Factors and Processes.

## 2007

**1 Åke Sandberg, Fredrik Augustsson och Anne Lintala:** IT and Telecom Companies in Kista Science City, Northern Stockholm – Activities, Networks, Skills and Local Qualities.

**2 Saeid Abbasian och Carina Bildt:** Kvinnors egenföretagande inom upplevelseekonomin. Berättelser från Degerfors och Gotland.

**3 Anna Eklöf och Carina Bildt:** "Hälsa, arbete och kön – en utvärdering av en jämställdhetssatsning inom vården.

**4 Ursula Hård, Elisabeth Sundin och Malin Tillmar:** Kvinnors företagande – arbetsmarknadsbeteende och organisatorisk lösning.

**5 Paulina de los Reyes:** Att segla i motvind. En kvalitativ undersökning om strukturell diskriminering och vardagsrasism inom universitetsvärlden.

**6 Tomas Backström och Inger Söderberg:** Organiserings samtal. Om hållbar utformning av organisation och rum.

**7 Helena Samuelsson och Maria Flink:** Unga möter vården – upplevelser och förhållningssätt hos unga anställda i sjukvården.

**8 Saeid Abbasian och Carina Bildt:** Arbetsvillkor och anställningsförhållanden inom städbranschen i Stockholms län.

**9 Annika Hermansson och Björn Johnson:** Överutnyttjandediskursen. En innehålls- och konsekvensanalys av diskursen kring överutnyttjande av sjukförsäkringen.

**10 Vesa Läppinen:** Det lilla extra. Om formella och informella relationer mellan personal och vårdtagare inom hemtjänsten.

**11 Björn Johnsson:** Mediebilderna av sjukfrånvaron som samhällsproblem. Dagens nyheter bevakning av sjukfrånvarofrågan 1995-2004.

**12 Chatrine Höckertin:** Organisational prerequisites and discretion for first-line managers in public, private and cooperative geriatric care.

**13 Åsa-Karin Engstrand:** I tid och otid med marknaden. Kampen om affärstiderna i ett historiskt perspektiv.

**14 Ewa Gunnarsson, Hanna Westberg, Susanne Eriksson och Dag Balkmar:** "Learning by fighting?" Jämställdhet och genusvetenskap i VINNOVAs organisation och verksamhetsområde.

## 2006

**1 Johan Hofvendal:** Riskabla samtal – en analys av potentiella faror i skolans kvarts- och utvecklingssamtal (avhandling).

**2 Elisabeth Sundin och Gunilla Rapp:** Städskorna som försvann. Individerna i den offentliga sektorn.

**3 Calle Rosengren:** Tiden som form och upplevelse – om relationen mellan arbete och tid.

**4 Harry Petersson, Vesa Läppinen, Sandra Jönsson och Joakim Tranquist:** Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete.

**5 Gunilla Rapp och Elisabeth Sundin:** Deltidsarbetslöshet som lösning eller problem för arbetsgivare och företagare.

**6 Jenny Sahlström och Carina Bildt:** "Vet ej" – En studie av heteronormativitet i arbetslivet.

**7 Klas Levinson och Jan Wallenberg:** Partssamverkan i offentlig verksamhet – en undersökning av svensk ledningsmodell i förändring.

**8 Christian Lundahl:** Viljan att veta vad andra vet. Kunskapsbedömning i tidig-modern, modern och senmodern skola (avhandling).

**9 Gunilla Olofsdotter:** I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag.

**10 Kerstin Nilsson:** Äldre medarbetares attityder till ett långt arbetsliv. Skillnader mellan olika yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården.

**11 Eskil Ekstedt och Elisabeth Sundin (red):** Den nya arbetsledningen – arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal.

**12 Joakim Landahl:** Auktoritet och ansvar. Lärares fostrans- och omsorgsarbete i historisk belysning (avhandling).

**13 Ann Hedlund:** från elev till verksam timmerman – en utvecklingsprocess. Utbildning, yrkeserfarenhet och arbetets attraktivitet.

**14 Anders Wikman:** Arbetslivets omvandling genom organisatoriska förändringar – en första sammanfattning från Arbetslivsinstitutets kohortstudie.

**15 Lena Gonäs, Lennart Hallsten och Roland Spånt:** Uppsagdas och arbetslösas villkor och hälsa – en översikt av forskningen 1995-2005.

**16 Åsa Mäkitalo (red):** Att hantera arbetslöshet. Om social kategorisering och identitetsformering i det senmoderna.

**17 Elisabeth Sundin och Anette Thörnquist (red):** När anställda blir företagare. Studier om företagande i ett strukturomvandlings- och arbetsmarknadsperspektiv.