

Bengt Ager

# Skogsarbete förr, nu och i framtiden – och organisationsteoretisk förnyelse

**Artikeln sammanfattar en undersökning av skogsarbetets förändring sedan 1900-talets början, under påverkan av en rationaliserings- och en humaniseringsprocess, med reflexioner över den gångna och framtida utvecklingen (Ager 2011, 2012, 2014a, 2014b). För tjugo år sedan inleddes en avhumanisering av arbetet som lett till rekryteringsproblem. Insatserna för att öka arbetets humankvalitet – önskvärt inte bara inom skogsbruket utan även generellt i det svenska arbetslivet – kan främjas av organisationsteoretisk förnyelse. Några tankar kring ett tidsanpassat humaniseringskoncept, som inkluderar viss språklig förnyelse, läggs fram.**

Bengt Ager, Skog D, Tekn D,  
professor emeritus i skogsteknik,  
SLU, fd campus Garpenberg  
bengt.ager@gmail.com

Undersökningen gäller skogsarbetet i ”storskogsbruket”. Det innefattar dels de större bolagen i det industriellt drivna skogsbruket, vars primära verksamhet är att förädla skogsråvaran, dels det statliga skogsbruket som tidigare hette Domänverket och blev Sveaskog efter millennieskiftet. Jag använder begreppet ”storskogsföretag”.

Kärnan i skogsarbetaryrket är virkesdrivningen som omfattar virkets avverkning och uttransport från skogen. Till yrket hör också att utföra skogsvård i form av markberedning, plantering, frösådd, ungskogsröjning och trädval vid gallring. Under de senaste årtiondena har naturvård blivit ett allt viktigare arbetsinslag.

---

Bidrag till kostnadstäckning för undersökningen har lämnats av Skogshistoriska sällskapet.

---

Det innebär bland annat att man sparar värdefulla biotoper, boträd samt träd och buskage vid vattendrag.

Syftet med undersökningen har alltså varit att undersöka hur skogsarbetet påverkats av dels en rationaliseringsprocess, dels en humaniseringsprocess. Rationalisering (av produktionen, arbetet) innefattar olika insatser för att göra produktionen av varor eller tjänster mera effektiv och lönsam. Humanisering (av arbetet) innefattar olika insatser som gör att ett arbete i ökande grad tillfredsställer den arbetande individens egna behov såsom sociala kontakter, möjligheter att lära och utvecklas. Humanisering innebär också låg risk för ohälsa och besvär, frihet och självbestämmande, omväxling/variation samt möjligheter till inflytande på de egna arbetsförhållandena. Som övergripande begrepp för arbetets egenskaper ur den arbetande individens synvinkel använder jag termen humankvalitet, med humanvärde som synonym. Jag använder också begreppet avhumanisering (av arbetet) som motsats till humanisering.

Undersökningen bygger på litteraturstudier, 85 semistrukturerade intervjuer av skogsarbetare, drivnings- och skogsvårdsentreprenörer samt tjänstepersoner (de flesta informanterna är pensionerade) samt egna upplevelser. Jag har, som arbetsforskare, varit rationaliseringsaktör 1952–1971 och humaniseringsaktör 1972–1998. När det gäller teoretiska utgångspunkter och detaljer i upplägget hänvisar jag till skriften Ager 2014b (s 1–3 och 175).

## **Epoker i skogsarbetets utveckling**

### ***Utgångsläge kring 1900***

Systemet för råvaruansaffning till storskalig industriell träförädling utvecklades när ångsågar började byggas på 1850-talet vid Norrlandskusten. Arbetskraft för virkesdrivningen blev bönder, jordlösa bybor och vandringsarbetare. Hästågande bönder blev drivningsentreprenörer. Skogsblocken/skiftena auktionerades ut, lägstbjudande vann. Körarna anställde huggare. Kontrakten skrevs på hösten. Sedan byggdes kojor och preparerades så kallade basvägar till flottleden. Från trettondagen till is- och snövägarnas vårförfall pågick drivningen med hög intensitet. Raka ackord, handredskap, hårt jobb, prestationstävlan och frekventa olycksfall. Dragiga och rökiga eldpallskojor. Sjukdomsalstrande sanitära brister och ensidig kost förekom enligt observationer av flera provinsialläkare. Men där fanns också gemenskap, frihetskänsla och yrkesstolthet. Många levde på krediter i handelsboden. Vid sommarens slutavräkning hände det att skogsarbetaren stod på minus om vintern varit besvärlig.

I Värmland/Bergslagsregionen präglades skogsarbetet av järnbruksam miljön. Bruken hade en kärna av fastanställda heltidsarbetande skogsarbetare, som i regel arbetade året runt. Eftersom drivningarna i huvudsak skedde vintertid tillkom säsongarbetskraft från jordbruket samt vandringsarbetare. Deras arbete leddes

av brukens skogvaktare och förmän. De hade i regel drägligare arbetsvillkor än sina kollegor i norr, men skogsarbetet var ändå ett lågbetalt lågstatusarbete. Det sagda i detta stycke gällde i huvudsak även för brukens och godsens skogsarbete i södra Sverige.

### ***1900–1937: Spontan rationalisering och begynnande humanisering***

I början på det nya seklet fullbordades den rationalisering i form av förbättrade handredskap, som hade inletts under 1800-talets senare hälft, när den tvåmansbetjänade stocksågen tog över fällnings- och kapningsarbetet från universalverktyget yxan. Timmersvansen, bågsågen, barkspaden, timmersaxen och lyftkroken samt bättre yxor kom snabbt i allmänt bruk efter sekelskiftet. Denna rationalisering var spontan, styrd av marknadskrafterna. När den väl var genomförd stod utvecklingen stilla till slutet av 1930-talet. Stort arbetskraftsöverskott, låga skogsarbetarlöner och – i Norrland/Dalarna – belåtenhet med den för arbetsgivarna attraktiva entreprenadmodellen, gjorde att incitament för rationalisering saknades.

En humanisering, väckt 1907 av en provinsialläkare, kom lokalt igång på 1910-talet i form av bättre kojstandard. När Skogshärbärgeslagen antagits 1920 och en statlig skoglig yrkesinspektion inrättats spred sig långsamt en kombination av acceptabel kojstandard och kocklagad mat. De höga olycksfallstalen började uppmärksammas. Men de grundläggande problemen i själva arbetet – hårt slit, osäkra och orättvisa löner samt skogsarbetarnas totala underlägsenhet i förhandlingspositionen – kom att kvarstå. Det 1918 bildade Skogs- och flottningsarbetarförbundet försökte förbättra arbetsvillkoren, men utan betydande framgång under nästan 20 år.

### ***1938–1955: Insourcing, organiserad rationalisering och humanisering***

Åren 1938–1939 kom en organiserad rationalisering i gång hos storskogsföretagen i Norrland, Dalarna och Värmland med inspiration från industrins tayloristiska modell och med inslag av humanisering. Omfattande arbetsstudier i inledningsfasen gav detaljerad kunskap om arbetet och potentialen för rationalisering. Arbetsforskarna blev viktiga aktörer i utvecklingen genom att de formulerade problemen och förslagen till förbättringsåtgärder. Man gick delvis olika vägar i Norrland/Dalarna och i Värmlandsregionen och hade varsin arbetsstudieorganisation, med kortnamnen SDA respektive VSA.

I Norrland/Dalarna övertog skogsföretagen det direkta arbetsgivaransvaret för skogsarbetarna ("insourcing") – hästkörarentreprenaderna avskaffades successivt. Kollektivavtal och regionala arbetsstudiebaserade ackordsprislister upprättades, vilket medförde förtjänsttrygghet och mera rättvisa löner samt bättre planerings- och kalkylunderlag. SDA utvecklade ett intressant branschanspassat arbetsstu-

diekoncept inom detta fält. Logistiken blev ett viktigt utvecklingsområde. Bra kojförläggningar och kocklagad mat blev standard på de större avverkningarna.

I Värmland hade man redan ackordsprislistor och mera ordnade förhållanden för arbetskraften. VSA, med civilingenjören Gösta Luthman som projektledare, ägnade sig mera åt grundläggande forskning om arbetsmetoder, arbetsrörelser och redskapsutformning i relation till den kroppsliga ansträngningen vid huggning. Målet var hög effektivitet i arbetet utan att överbelasta huggaren. År 1945 hade man arbetat fram ett taylorinspirerat program för rationellt skogsarbete. Det innehöll en detaljerad modell för planering och organisation av avverkningsarbetet, med ett tidsschema för huggarnas arbetsdag med inlagda raster. Man hade också – i samarbete med Telefon AB LM Ericsson – konstruerat ett stämpelur som man fäste vid ett träd på avverkningsplatsen. En central filningsverkstad hade inrättats för att effektivisera redskapsunderhållet.

VSA:s rationaliseringsprogram fick begränsad tillämpning i praktiken men deras grundliga arbetsforskning blev nationellt banbrytande. Arbetsfysiologiska studier inleddes 1941 av laboratorn Yngve Zotterman vid Karolinska institutet, biträdd av medicine kandidat Nils Lundgren. För att utveckla deras löftesrika forskning bildade man 1943 Arbetsfysiologiska Undersökningen med finansiellt stöd från Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) och de skogliga arbetsgivarorganisationerna. Deras arbete, som resulterade i boken ”Studier över tungt kroppsarbete” (Arbetsfysiologiska undersökningen 1948) samt en doktorsavhandling för Nils Lundgren, blev en av grundstenarna i uppbyggnaden av en blomstrande arbetsforskning i Sverige under resten av 1900-talet.

De manuella redskapen och metoderna för skogsarbetet blev generellt effektivare och ergonomiskt bättre. Produktiviteten i det professionella skogsarbetet ökade stadigt, men i måttlig takt, under perioden (1938–1955).

### **1955–1975: Vildvuxen mekanisering**

Efter det att mekaniseringen av skogsarbetet kommit igång på 1950-talet, med såväl effektivisering som humanisering som motiv, avlöste de tekniska innovationerna varandra i högt tempo. Motorsågen ersatte handsågarna och yxan, barkningsmaskiner tog över barkspadens arbete, traktorn tog över hästens arbete och en första generation av helmekaniserade avverkningsystem introducerades.

Maskintillverkarna blev huvudaktörer i utvecklingen. Rationaliseringen – i Taylors anda – av produktionsplaneringen, arbetsmetoderna och logistiken kopplades till mekaniseringen. Produktiviteten steg kraftigt. Skogsföretagens förvaltningspersonal hade fullt upp med att hänga med organisatoriskt och kunskapsmässigt. Mekaniseringen skenade och anpassningen till människan och naturen hann inte med. Följden blev maskiner med hälsovådliga ergonomiska barnsjukdomar och höga olycksfallstal, ackordstress, stora kalhyggen, körskador

på skog och mark. På 1970-talet kom revolten – skogsarbetarstrejk för månadslön och mindre riskfyllt arbete samt stark kritik för naturskövling i medierna och av kända författare samt fältbiologer.

Samtidigt med denna vildvuxna mekanisering fortsatte humaniseringen av skogsarbetet i en mängd avseenden. Arbetet professionaliserades allt mera, blev åretruntarbete och mera kvalificerat. Utbildningssystemet byggdes ut och 1971–1972 fanns det 31 skogsbruksskolor i landet med ett- eller tvåårig skogsarbetarutbildning. Kojförläggningarna förbättrades kontinuerligt samtidigt som hemmaboendet ökade stadigt och blev till slut allmänt. Rastkojor blev standard på arbetsobjekten, vilket rönt stor uppskattning bland skogsarbetarna.

### **1975–1998: Organisationsutveckling**

Inom den massproducerande industrin hade arbetskraften redan i slutet av 1960-talet revolterat mot de ensidiga och monotona tempojobben formade enligt Taylors koncept. Gruvstrejken i Kiruna 1969 var också en reaktion mot taylorismen kombinerad med auktoritära och hierarkiska ledningssystem. Lämpligt till hands fanns då ett i forskarvärlden framtaget nytt organisationskoncept – sociotekniken (Thorsrud & Emery 1969). Det kännetecknades av vidgade arbetsuppgifter, såväl horisontellt som vertikalt, låg grad av styrning uppifrån (= hög grad av autonomi) samt grupparbete – allt motsatser till taylorismen. Det fick genomslag i industrin. När det prestationsstimulerande rena ackordet försvann från skogens arbetsplatser 1975 enades skogsbrukets arbetsmarknadsparter om att pröva denna nya organisationsmodell. Arbetsforskarna deltog i överföringen av de sociotekniska idéerna till skogsarbetets organisation.

I slutet av 1970-talet skärptes och förnyades lagarna för såväl arbetslivet (Arbetsmiljölagen och Medbestämmandelagen) som skogsbruket (en ny skogsvårdslag). Facket, företagshälsovården, arbetsforskarna och den statliga yrkesinspektionen blev relativt inflytelserika humaniseringsaktörer. Skogsarbetets humankvalitet förbättrades på en mängd områden och tekniken modifierades så att den blev betydligt skonsammare mot naturen, skogen och virket. Det gamla auktoritära ledningssystemet i skogsbolagen ersattes vartefter med målstyrning och delegering. Stimulerande lagarbete – med ansvar, samverkan och variation – infördes på många arbetsplatser. Det gällde såväl maskinförarna i drivningsarbetet som de skogsarbetare som avverkade med motorsåg och sommartid skötte skogsvården. För en stor andel av skogsarbetarna blev arbetet relativt kontaktrikt, omväxlande, utvecklande och mångsidigt. Den flyttbara raststugan blev mötesplats för arbetslagen och för deras kontakter med arbetsledningen.

Samtidigt med all denna omställning hamnade rationaliseringen, särskilt mekaniseringen, i bakvatten en period på grund av lågkonjunktur (1976–1982), kris för Sveriges skogsmaskintillverkare och en allmän teknikpessimism. Produktivi-

tetsutvecklingen stannade av under tioårsperioden 1975–1984. Men mekaniseringen och andra rationaliseringsinsatser tog sedan fart igen, nu i god samklang med humaniseringsinsatserna.

Kulmen på denna utveckling inträffade kring 1990, i slutet av en stark högkonjunktur, och gällde inte bara skogsbruket utan det svenska näringslivet generellt. Produktivitetens utvecklingen hade varit svag sedan mitten av 1970-talet. Att organisera arbetet för såväl hög produktivitet som med god humankvalitet ansågs, på hög nationell nivå, vara möjligt 1990. I skogsbruket fick det ”humanrationella” konceptet fortsatt stöd under större delen av 1990-talet. Det skedde först genom Arbetslivsfonden och sedan genom det så kallade OCH-projektet (ökad produktivitet OCH bättre arbetsmiljö), som blev skogsbrukets motdrag när Arbetskyddsstyrelsen hotade med att lagreglera maskinförarnas arbetstid för att reducera belastningsskadorna. Dessutom berikades maskinförarnas arbete av intensifierad naturvård. Företagsledare och forskare lanserade visionen om det starka/mångkunniga laget med det breda ansvaret för de totala drivnings-, skogsvårds- och naturvårdsuppgifterna inom ett geografiskt område. Men samtidigt knuffade den svåra nationella ekonomiska krisen 1991–1993 utvecklingen i en helt annan riktning.

### **1992–2011: Outsourcing och avhumanisering**

På 1990-talet översvämmades Sverige av japanska och amerikanska organisationskoncept. *lean production/downsizing* och *outsourcing* kom väl till pass när den ekonomiska skruven drogs åt. Skogsföretagen gjorde sig först av med de anställda motorsågsarbetarna. Skogsvården klarade man till en början med att säsonganställa de arbetslösa skogsarbetarna. Sedan tog snabbt framväxande entreprenörer helt över skogsvården. För den maskinella virkesdrivningen understöddes den tidigare inledda entreprenöriseringen. Entreprenörerna av båda kategorierna stimulerades till rationalisering genom prispress.

För drivningsentreprenörerna blev specialisering av maskinförarna och raka tvåskift – i stället för det överlappande skiftet som gav omväxling – samt maximal tid i maskinen åtgärder för att klara den ekonomiska pressen. Idag tar många förare till och med sina matpauser i maskinhytten. Maskinförarnas arbete har blivit mera ensamt och ensidigt samt styrt av *just in time* med minimala virkeslager. Andra humankvaliteter som försämrats är arbetsresornas längd samt den relativa lönenivån. Samtidigt är maskinarbetet högt kvalificerat – ”dom jämför oss med stridspiloter” – och naturvårdshänsyn ingår. På plussidan finns också förbättrad förarmiljö och ökad driftssäkerhet hos maskinerna.

Den typiske entreprenören – med två skiftgående maskiner och två till fyra anställda – kör själv maskin på heltid och sköter företaget på ”overtid”. De som klarar ensamarbete trivs fortfarande bra med jobbet, men branschen har påtag-



liga problem med rekrytering av dagens ungdom. Få vill sätta sig ensamma i en skogsmaskin klockan fem en regnig novembermorgon.

Inom den entreprenöriserade skogsvården skedde också en specialisering. Förut var skogsvården under sommaren ett ganska uppskattat inslag i de motorsågsarbetande skogsarbetarnas arbetsår. Outsourcingen har medfört att många skogsvårdsentreprenörer och deras anställda idag arbetar med enbart plantering eller enbart röjning under så stor del av året som möjligt. Det har bidragit till att planterings- som röjningsarbetena har förlorat i attraktivitet på den svenska arbetsmarknaden där de har hamnat i samma popularitetsklass som bärplockning. Lösningen är import av östeuropeiska arbetare och till och med östasiater, för vilka skogsvårdsarbetet i vårt land har hög attraktivitet. Systemet fungerar bra hos de seriösa skogsvårdsföretagen men avarter i personalbehandling och arbetskvalitet har förekommit.

Under denna avslutande epok steg produktiviteten i storskogsbruket kraftigt (en skördarförare presterar idag 30 gånger mer per timme än en huggare gjorde på 1940-talet) fram till mitten av 2000-talet samtidigt som arbetet delvis avhumaniserades. Humaniseringsaktörerna – facket, företagshälsovården, de granskande arbetsforskarna och den skogligt specialiserade delen av den statliga yrkes/arbetsmiljötillsynen – försvagades eller försvann helt. Även rationaliseringsaktörerna reducerades. I storskogsföretagens staber finns föga kvar av teknik- och rationaliseringskompetens. Efter 2005 upphörde produktivitetsökningen och kostnaderna började stiga. Samtidigt tilltog problemen med rekrytering av arbetskraft.

### **Systembetraktelse i retrospektiv**

När rationaliseringen och humaniseringen inleddes åren kring 1900 rådde i skogsnäringen en mycket fri marknadsekonomi. Storskogsföretagen (inklusive trävarubolagen) agerade ytterst självständigt. Arbetskraften köptes på marknaden. Den tekniska utvecklingen var självgående. Ingen påverkan av externa sociala aktörer förekom.

När det organiserade förändringsarbetet kom igång – och särskilt när mekaniseringen började ta fart – ”insourcade” storskogsföretagen arbetskraften och så småningom även maskinerna och maskinunderhållet. Skogsföretagen blev mera planekonomiska. Samtidigt inleddes en samverkan och dialog dels skogsföretagen sinsemellan, dels också mellan skogsföretagen och den växande skaran av externa aktörer i utvecklingen. Det mest tydliga exemplet var ”den goda utvecklingstriangeln” mellan skogsföretag, maskintillverkare och forskare. Men även med facket, myndigheterna, utbildarna med flera uppstod utvecklande sociala strukturer. Bland aktörerna växte det fram en känsla av gemenskap, att man var del i en unik och spännande evolutionsprocess. Och öppenheten i detta innovationssystem var mycket stor.

Ett försök att benämna denna nätverksstruktur och dess sätt att fungera med ekonomens språk skulle kunna vara en "korporativ planekonomi" på riksnivå. Ett mera vardagligt sätt att uttrycka detta är att "vi var som en stor familj". Vår variant av innovationssystem blev mycket framgångsrik och Sverige blev under ett par årtionden världsledande i skogsbrukets tekniska utveckling, rationaliseringsteknik och arbetsmiljöarbete. Jag minns hur yrkeskollegor i USA avundsjukt såg på vårt stora samverkansprojekt. De gjorde på 1960-talet ett försök att få igång något liknande men deras experiment havererade efter bara några år. Vår modell hade en stabil plattform att vila på – den nationella samförståndsanda mellan arbetsgivare, arbetstagare och stat som formulerades i det berömda Salt-sjöbadsavtalet 1938, avstamp för den svenska korporativa modellen.

Under lågkonjunkturåren i slutet av 1970-talet och början av 1980-talet drabbades rationaliseringsdelen inom detta innovationssystem av en partiell förlamning med åtföljande stagnation i produktivitetens utvecklingen. Men samtidigt förmådde systemet att under perioden 1975–1985 korrigera en stor del av de brister som orsakats av den vildvuxna mekaniseringen – skador på människor, virke, skog och mark. Skogsmaskintillverkarna konstruerade om sina maskiner och storskogsföretagen anpassade drivningsmetoderna så att de blev mera skonamma mot förare, skogsmark, virke och kvarvarande bestånd (efter gallring). Motorsågstillverkarna införde kastskydd och kedjebromsar som gjorde sågarna säkrare. Skogsarbetarna fick månadslön som minskade stressen och olycksfallen. Facket, arbetsforskarna, företagshälsovården och Skogsyrkesinspektionen medverkade i förbättringen av skogsarbetets humankvalitet.

Rationaliseringsdelen revitaliserades successivt under 1980-talet och innovationssystemet fungerade kraftfullt i såväl rationaliserings- som humaniseringsprocessen ända fram till den svåra ekonomiska krisen i början på 1990-talet. Då inleddes en nedmontering av systemet som fortgått alltsedan dess. Idag återstår spillror. Aktörerna har försvagats eller helt avsomnat, framför allt på humaniseringssidan. Marknaden kännetecknas av konkurrens, slutenhet och upphandling – en dålig grogrund för nätverk och gemensamt långsiktigt utvecklingsarbete. Skogsarbetet, och därmed även yrket, är idag fragmenterat. Utvecklingen styrs idag nästan helt av marknadens "osynliga hand" (Adam Smith 1723–1790) och vart den är på väg är ytterst svårt att förutse.

Skogsnäringen står inför två rejäla utmaningar – att få igång och förnya såväl rationaliseringsprocessen som humaniseringsarbetet. När det gäller rationalisering har man nyligen tagit ett helhetsgrepp (Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien, KSLA 2012) och fått igång löftesrika projekt. På humaniseringssidan sker viktiga punktinsatser, men helhetsgreppet saknas enligt min uppfattning. Möjligheterna att koppla ett helhetsgrepp skulle öka om vi hade ett tidsanpassat humaniseringsinriktat organisationskoncept av samma dignitet som sociotekni-



ken. I min avhandling (Ager 2014b, kap 12) skissar jag ett sådant och benämner det ”socioekonomiskt organisationskoncept”. Ett koncentrat av skissen följer.

## **Tankar kring ett tidsanpassat humaniseringskoncept**

### ***Om behovet***

Det är inte bara skogsarbetet som avhumaniserats under senare tid. Sten Gellerstedt (2011) hävdar, med god empirisk underbyggnad, att andelen utarmade jobb inom LO-sektorn ökat starkt under 1990- och 2000-talet. Ett talande konkret exempel från verkstadsindustrin, dokumenterat av Jan-Olov Carlsson (2004), är återgången från en sociotekniskt inspirerad verkstadsorganisation till det löpande bandet på Volvos hyttillverkning i Umeå. Ett exempel på inhuman arbetsorganisation i den växande tjänstesektorn redovisades den 20 februari 2011 i TV1. Det handlade om försäljning av mobilteleabonnemang i företaget *The Phone House*. Genom ett batteri av repressiva och manipulativa metoder blev personalen försatt i en arbetssituation som kortfattat kan karakteriseras som livegenskap med urusel lön. Jag tolkar det fallet som en god illustration av ”Lucifereffekten” formulerad av beteendeforskaren Philip Zimbardo (2007).

### ***Makroperspektiv***

Världskollektivet av människor vill både kunna köpa nödvändiga varor och tjänster billigt – genom högproduktiv och kostnadseffektiv produktion – och ha ett bra arbetsliv, som skänker hög arbetstillfredsställelse. Den omständigheten kan läggas till grund för två ställningstaganden av övergripande natur.

Det ena är att ge den arbetande individens arbetstillfredsställelse status som högvärdigt självständigt produktionsmål, i alla företag och organisationer som producerar varor eller tjänster. Den tanken lanserades redan på 1970-talet – ”arbetsmiljöns årtionde” – men kom sedan bort.

Det andra är att det behövs två separata/explicita organisationskoncept av baskaraktär – ett för rationalisering och ett för humanisering. För rationalisering har vi lean som etablerat koncept. För humanisering saknas idag ett slagkraftigt helhetskoncept. Sociotekniken räknas till den förgångna världen trots att många inslag i den fortfarande är aktuella. ”Det goda arbetet”, lanserat av LO-förbundet Metall och ursprungligen byggd på socioteknikens teorigrund, har svårt att konkurrera med lean (Abrahamsson & Johansson 2007). I mina ögon visar det på att det inte räcker med en kriteriesamling för det goda arbetet. Det behövs ett större teori bygge för att konkurrera med lean, analogt med sociotekniken som på flera punkter bröt radikalt med taylorismen.

### **Arbetsstillfredsställelse som produktionsmål**

Arbetsstillfredsställelsen kan sammanfattande definieras som uppfyllelse av dels människans psykiska och sociala behov inklusive möjlighet att lära och utvecklas i arbetet, dels kraven på att inte skadas till kropp eller själ i arbetet, utan helst må bättre av arbetet. Grundbulten i en modern organisationsteori bör vara att se arbetsstillfredsställelsen, formulerad i termer av hög humankvalitet, som ett produktionsmål av hög dignitet. Att människor inte drabbas av ohälsa i arbetet blir dessutom allt viktigare för samhället. Den demografiska situationen innebär att arbetsförhållanden som slår ut människor urholkar samhällsekonomin eftersom allt färre ska försörja de icke arbetsföra.

### **Systemtänkande**

Grundtanken i det sociotekniska konceptet var att man optimerade helheten genom ömsesidigt beaktande av det sociala och det tekniska systemet till något som jag vill kalla en humanrationell organisation. I dag har ekonomin fått betydligt större vikt än då – på grund av att konkurrensen hårdnat avsevärt – liksom produktionens konsekvenser för naturmiljön. De företeelser som optimeras (= balanseras mot varandra till en bra helhetslösning) är de ekonomiska, sociala och tekniska systemen i produktionen, med beaktande av effekterna på naturmiljön.

### **Organisationskriterier för hög humankvalitet**

Vid sammanställningen av nedanstående kriterier för utformning av ett socialt system med hög humankvalitet har jag hämtat inspiration från främst Abrahamsson och Johansson (2008) samt fackförbundet Metalls olika arbeten om ”det goda arbetet”. Man kan se kriterielistan – något förändrad från min originalversion (Ager 2012, s 160) – som en ”liten katekes” i arbetets humanisering.

1. Arbetet ska – så långt som det är möjligt – vara meningsfullt (nyttigt för samhället), rationellt och ge arbetsstillfredsställelse (arbetsglädje).
2. Organisations- och styrningsformer som bygger på tillit och delegering prövas före sådana former som bygger på detaljstyrning och kontroll. De flesta människor växer mentalt och får större arbetsglädje om de får ansvar, befogenheter och resurser som anpassats till individens förutsättningar.
3. Utgå från att människan är en social varelse, vilket innebär att de flesta stimuleras av att arbeta i samverkan med arbetskamrater. Lagarbete med viss autonomi för laget/gruppen kan bidra till att arbetet berikas, breddas och blir mera varierat. Men det ska också finnas plats för ”ensamvargar” i systemet.
4. De flesta människor vill lära och utvecklas i arbetet. Lärandet ska inte bara röra arbetsplats-specifika kompetensområden utan även generella.

Därmed ökar individens användbarhet såväl inom verksamheten som på arbetsmarknaden – en form av ökad trygghet som kompenserar den generellt minskande formella anställningstryggheten.

5. Arbeta med ständiga förbättringar av hela produktionssystemet – ekonomiskt, socialt, ekologiskt och tekniskt – med all personal involverad.
6. Flexibilitet i års-, vecko- och dygnsarbetstid ger fördelar för såväl verksamheten som individen. Verksamheten kan lättare anpassas till arbetsmarknadens fluktuationer. Individen får större möjligheter att tillfredsställa de sociala och personliga behoven i privatlivet.
7. Beaktande i utformningen av produktionssystemet av jämställdhet, integration och unga människors möjlighet till introduktionsjobb blir allt mera viktigt.
8. Vinsterna från verksamheten bör fördelas rättvist mellan konsument, producentföretag och anställda/underleverantörer.
9. För ledande personer: undvik belöningsystem som stimulerar individen till överdriven egoism och inhuman behandling av underställda. Ytterst få människor kan i längden motstå att korrumpas.

### ***Stimulerande företagskultur***

Grunden för utveckling av företag och verksamheter är en stimulerande företagskultur. De riktlinjer för detta som drogs upp på 1980-talet – med visioner, mål och värderingar som förankrats hos personalen – känns fortfarande gångbara om de tillämpas på ett tidsanpassat och balanserat sätt. Värdestyrning kan lätt övergå i manipulation av personalen. Allt viktigare blir att företagskulturen stimulerar personalens kreativitet och är tolerant för kritik.

### ***Språklig förnyelse***

Under de senaste årens skrivande har jag prövat humanisering, humankvalitet och avhumanisering som nyckelbegrepp. De hänger logiskt samman och har känts alltmer meningsfulla att arbeta med i det sammanhang som jag behandlar. Detta kan ses som en tillämpning av den sene Wittgensteins språkspelsteori, vars huvudbudskap är att begreppen får mening genom kontexten och påverkar i förlängningen våra handlingar. Språket blir ”handlingspåbjudande” (Maria Hammarén 2009 och personlig information).

För mig är ”arbetsmiljö” numera ett urvattnat och blekt begrepp som handlar om något som omger den arbetande människan. Det ger, åtminstone för min språkkänsla, otillräckliga associationer till arbetets kärna, som alltmer ”sitter i individens huvud”. Det hjälper inte att man även inlemmat den psykosociala miljön i arbetsmiljöbegreppet. Det hade relevans när det ersatte ”arbetarskydd” på 1970-talet, men nu är det dags för något nytt.

Mitt val av begreppssystem innebär också att man som övergripande begrepp kan använda "inhumant" arbete när humankvaliteten generellt är mycket låg. Det gäller till exempel nybyggda låglönefabriker i fattiga länder där arbetsvillkoren redan från början ofta är urusla och påminner om 1800-talets industriella Europa. För motsatsen – hög humankvalitet – kan man då säga att arbetet är "humant".

*Arbetsstillfredsställelsen* är den enskilda individens värdering/upplevelse av humankvaliteten i det egna arbetet. Detta begrepp har mest tillämpats och diskuterats i den teoretiska världen, där det är vanligt att man skiljer på arbetstillfredsställelse (sammanfattat i "trivsel") och arbetsmotivation (ungefär lust att prestera väl i jobbet, "engagemang"). Ute i den praktiska verkligheten tror jag att begreppet *arbetsglädje* kan vara mera gångbart än arbetstillfredsställelse. Arbetsglädje kan innefatta såväl arbetstillfredsställelse som arbetsmotivation. I teorisammanhang skapar detta problem men i praktiken kanske det inte spelar någon större roll om begreppet har två betydelser, bara man är medveten om detta.

### **Hur få skogsarbetet mera attraktivt?**

Igångsatta viktiga FoU-insatser (Skogforsk 2012) är att göra maskinförarnas kranarbete enklare, snabbare och mindre påfrestande samt att instruera förarna till att arbeta såväl mera avslappnat som effektivare. Att reducera helkroppsvibrationerna vid terrängkörning arbetar man också med.

Men viktigt är också att gå på drivningsarbetets organisatoriska problem – skiftkörning, ensamarbete, ensidighet och långa arbetsresor. Kopplade till en relativt låg lön för skogsarbetare generellt bidrar dessa faktorer till de rekryteringsproblem som branschen har. Det behövs såväl tekniska som strukturella och sociala innovationer för att öka drivningsarbetets attraktivitet. Enstaka exempel finns såsom nedskalad teknik för tidiga gallringar samt diversifierad verksamhet i drivningsentreprenaden.

På skogsvårdssidan behöver man bygga upp entreprenörer med en verksamhet som attraherar inhemsk arbetskraft. Mångsidig verksamhet inom skogsvård och naturvård är principiellt en god lösning. Men det dominerande systemet med hårt arbetande importerad arbetskraft i specialiserade företag, samt pressade priser för röjning och plantering, har skapat en barriär för den typen av utveckling. Udda framgångsrika exempel finns dock.

Viktigt är också att återuppliva den aktionsinriktade granskande arbetsforskningen. Mitt förslag är att inleda med systematiskt organiserade studentarbeten på universitet och högskolor.

## Referenser

- Abrahamsson L & Johansson J (2008): *Framtidsfabriken. Det goda arbetet – igår, idag och imorgon.* Inst för Arbetsvetenskap, avd för industriell produktionsmiljö. Rapport 2008:19. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Ager B (2011): *Skogsarbetets rationalisering och humanisering 1900–2010.* Skogshistoriska sällskapetets årsskrift 2011, s 10–39. Skogshistoriska sällskapet.
- Ager B (2012): *Skogsarbetets rationalisering och humanisering 1900–2011 och framåt.* Inst för skoglig resurshushållning, Arbetsrapport 378/2012. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Ager B (2014a): *Fördjupade studier av maskinella drivningsarbetets humankvalitet åren kring 2010.* Rapport 2, Institutionen för skogens biomaterial och teknologi. Umeå: SLU.
- Ager B (2014b): *Skogsarbetets humanisering och rationalisering från 1990 och framåt.* Doktorsavhandling, Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- Arbetsfysiologiska Undersökningen (1948): *Studier över tungt kroppsarbete.* Stockholm: Affärsökonomi.
- Carlsson J-O (2004): "Ormen är tillbaka i fabriken. Om det löpande bandets återinförande i Volvos hyttillverkning i Umeå". *Arbetaren* nr 7/2004.
- Gellerstedt S (2011): *Fler arbetare måste få utvecklande jobb – inte digital taylorism.* Stockholm: Landsorganisationen i Sverige, Arbetslivsenheten. (Se även Gellerstedt S, 2012, på [www.kau.se/arbetsmarknad-arbetsliv/lasa-publicerade-artiklar](http://www.kau.se/arbetsmarknad-arbetsliv/lasa-publicerade-artiklar).)
- Hammarén M (2009): *Språkfilosofi för personligt bruk.* Stockholm: Santérus.
- Johansson J & Abrahamsson L (2007): "Det goda arbetet – en obsolet vision eller ...". *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13(1)57–76.
- KSLA (2012): "Forskning och innovation för produktiv och skonsam skogsteknik". *KSLA:s Tidskrift* nr 1/2012.
- Skogforsk (2012): *Ukonf 12. Sammandrag av föredrag på Utvecklingskonferensen 2012.* Skogforsk.
- Thorsrud E & Emery F (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon.* Oslo: Tanum.
- Zimbardo P (2007): *The Lucifer effect. Understanding how good people turn evil.* New York: Random House.