

Lena Abrahamsson



**Kerstin Waldenström, Annika Härenstam:**

*How are good and bad jobs created?  
Case studies of employee, managerial and  
organisational factors and processes*

**Arbetsliv i omvandling, 2008:4. Växjö universitet**

Vad är egentligen det goda arbetet? Eller snarare, vad är det dåliga arbetet? I skriften *How are good and bad jobs created?* ger Waldenström och Härenstam ett bidrag till diskussionerna om vad som kännetecknar ett gott respektive dåligt arbete. De redovisar resultat från en studie som syftade till att identifiera vilka arbetsvillkor, praktiker, strategier och processer på dagens arbetsplatser som skapar goda och dåliga arbeten. Det intressanta med studien är att denna identifiering byggde på externa bedömningar (alltså forskarnas) av dagliga handlingar och arbetsplatsens psykosociala arbetsmiljö – alltså inte de anställdas eller chefernas åsikter, vilket annars är ett vanligt perspektiv i forskning om arbete och hälsa. Ett problem med

att basera analyser av psykosocial arbetsmiljö på individers åsikter är att lösningarna också riskerar att hamna på attityd- och individnivå, till exempel individers stresshantering. Författarna menar att det är viktigare att skapa formella organisationsstrukturer och strategier som skapar hållbara goda arbeten.

Den teoretiska utgångspunkten för studien är att individens arbete och organisationens struktur är tätt sammanvävt. Författarna har en ambition att återföra ”arbetet” till organisationsforskningen och att återföra ”organisation” till forskningen om arbete och hälsa. De menar att mycket av vår förståelse av hur arbetsvillkor och arbetsorganisation påverkar människors hälsa grundar sig på äldre empiriska studier, till exempel från 1960- och 1970-talen. Dessa teorier måste nu uppdateras eftersom arbetslivet och arbetsorganisationerna har förändrats.

Lena Abrahamsson är professor i arbetsvetenskap vid Avdelningen för industriell produktionsmiljö, Institutionen för arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.  
lena.abrahamsson@ltu.se

Det här perspektivet kan kallas ”den nya strukturalismen inom organisationsforskningen”. Även om organisatoriska rutiner studeras på mikronivå ligger fokus på övergripande mönster och villkor i organisationen. Både individen och organisationen ses som aktörer vars handlingar styrs och begränsas på olika sätt av strukturerna.

Studien omfattar intervjuer med 18 anställda och analyser av deras arbeten och arbetsvillkor samt intervjuer med deras chefer. Totalt handlar det om 13 arbetsplatser inom vitt skilda områden, till exempel åklagarämbete, sjukhusklinik, äldreomsorg, barnomsorg, transport, detaljhandel, tillverkningsindustri, kommunal administration och IT-företag. Dessa personer och arbetsplatser undersöktes i två omgångar med fem-sju år mellan för att kunna se förbättringar eller försämringar och undersöka vilka villkor och strategier som påverkat dessa.

För att bestämma om ett visst arbete är bra eller dåligt genomfördes en arbetsanalys för varje anställds arbetsvillkor. Analysen byggde på intervjuer och observationer av arbetsinnehåll och detta värderades enligt ARIA-metoden (som bygger på VERA- och RHIA-metoderna och *action regulation theory*). Metoden syftar till att ge detaljerade beskrivningar av arbetsinnehållet med så lite subjektiva värderingar (från de anställda) som möjligt. Metoden bygger på att arbetet delas in i tidsbegränsade arbetsuppgifter som klassificeras olika beroende på kvalifikationskrav (en skala från rutinarbete till kreativ problemlösning), möjligheter att påverka de egna arbetsvillkoren, tidspress och olika hinder eller möjligheter att utföra ett bra arbete.

Resultaten visade att för hälften av de 18 anställda hade det inte skett några större förändringar i den psykosociala arbetsmiljön, vare sig till det bättre eller till det sämre. För den resterande hälften gick det dock att se tydliga förändringar och de delades in i två kategorier – goda och dåliga arbeten. I sammanställningen nedan har jag sammanfattat det som Waldenström och Härenstam menar kännetecknar goda och dåliga arbeten.

### *Goda arbeten*

- Tydlig formell ledningsstruktur och arbetsfördelning samt tydliga arbetsbeskrivningar. Detta säkerställdes med hjälp av både rutiner och dialog.
- Cheferna gav de anställda tydliga signaler om mål och prioriteringar om arbetsmängd, arbetstid och kvalitet och detta kommunicerades av cheferna såväl inåt (både nedåt och uppåt) i organisationen som utåt mot kunder.
- Både kvantitativa och kvalitativa mål mättes och kommunicerades.
- Underliggande kvalitetskrav diskuterades.
- Balans mellan mål och resurser. En pågående diskussion om hur man

ska möta motstridigheter mellan mål och resurser.

- Individuell arbetsfördelning baserad på kompetens och arbetsbelastning.
- Uttalad strategi att de anställda ska trivas och utvecklas på jobbet.
- De anställda hade kollektiva strategier för att kommunicera med ledning, andra enheter och kunder och för att dra gränslinjen mellan arbete och fritid.

### *Dåliga arbeten*

- Brist på resurser – för få anställda och/eller för få med rätt kompetens för att utföra de förväntade arbetsuppgifterna. Mängden intern kompetensutveckling/utbildning med mera hade minskat.
- Vaga målbeskrivningar och/eller de formella målen sattes efter kundernas krav och önsknings, inte efter organisationens resurser.
- Decentralisering och delegering av arbetsuppgifter och kvalitetsansvar till gruppledare utan formellt ledningsuppdrag och/eller till individuella arbetare medan styrningen av resurser stannade kvar på högre chefsnivåer.
- Centralisering av planering och av övervakning, kontroll och styrning. De anställdas handlingsutrymme och variation i jobbet hade minskats på grund av centralisering av sådana arbetsuppgifter.
- Diskrepans mellan retorik och praktik när det gällde mål och resurser. Viktigare att hålla budgeten än kvaliteten. Underliggande kvalitetsmål och motstridigheter mellan mål och resurser diskuterades inte.
- Vaga gränser för arbetsuppgifter och ansvar. Integrering och utvidgning av arbetsuppgifter för att alla ska kunna göra allt. De anställda ska vara utbytbara. Alla var ansvariga för allting.
- Kvalitet vare sig mättes eller belönades, men de anställda förväntades ta personligt ansvar för den.
- Gap mellan de anställdas och chefernas syn på vad som ingår i jobbet och hur arbetet ska utföras. De anställdas ansvarskänsla var i praktiken större än chefernas.

Waldenström och Härenstam betonar att en tydlig skillnad mellan goda och dåliga arbeten var att på arbetsplatserna med de goda arbetena lämnades inte individen ensam i prioriteringar för att möta olika krav. Här fanns utrymme för kollektiva strategier bland de anställda och dessutom kommunicerade mellan cheferna med högre chefer samt med aktörer utanför organisationen för att balansera förväntningar och krav som påverkade de anställdas arbetsvillkor. Detta var särskilt viktigt i budgetstyrda organisationer inom offentlig sektor. Det var

främst i denna typ av organisationer som Waldenström och Härenstam fann de dåliga arbetena och de arbeten som fått försämringar.

En slutsats som författarna drar är att det inte enbart räcker att studera hur organisationen ser ut för att förstå vad som skapar goda eller dåliga arbeten. På såväl arbetsplatserna med goda arbeten som de med dåliga arbeten fanns nämligen liknande moderna organisationsmodeller, till exempel målstyrning, flödesorganisation och *lean production*, och de hade liknande erfarenheter av organisationsförändringar och produktivitets- och effektivitetskrav. Det handlar snarare om hur organisationen används och hur man motverkar de motstridigheter och paradoxer som finns inbyggda i de moderna organisationsmodellerna. Resultaten från studien visar tydligt på sådana inbyggda motstridigheter och paradoxer, till exempel samtidig decentralisering och centralisering, samtidig integrering och individualisering, samtidig standardisering och målstyrning, samtidig professionalisering och utbytbarhet/dekvalificering, samtidig *empowerment* och krav på lojalitet och lydnad. Författarna ger sig inte in i någon större diskussion om detta, men sådant finns att läsa i andra studier (se till exempel Abrahamsson 2009; Ellström 2000; Lindgren 1999; Rasmussen 1999; Wärvik, Thång 2003).

Den tydliga försämringen av den psykosociala arbetsmiljön för vissa grupper anställda finns också beskriven i andra studier (se till exempel Theorell 2006, Gellerstedt 2008). Dessa studier visar, liksom Waldenström och Härenstam, att försämringarna verkar vara särskilt påtagliga bland kvinnor anställda inom sjukvård, skolor, handel och service samt industri.

Det mest intressanta – och tyvärr deprimerande – resultatet i Waldenström och Härenstams studie är alltså att den visar på en mycket tydlig skillnad mellan kvinnojobb och mansjobb. Etthundra procent av de anställda på arbetsplatserna med de dåliga arbetena var kvinnor medan 75 procent av de anställda på arbetsplatserna med de goda arbetena var män – oavsett sektor eller bransch. Författarna gör ingen djupare analys av detta, men jag menar att det är ett centralt resultat. Studien visar att fortfarande har kvinnor och män olika villkor i dagens arbetsliv. Det verkar vara högre risk att myntets baksida drabbar kvinnor, åtminstone när det handlar om enkönade arbetsplatser med ”typiska” och stereotypa kvinnojobb.

Waldenström och Härenstam betonar att det är viktigt att arbeta med strukturella förbättringar på just dessa arbetsplatser. På grund av det dåliga utgångsläget kan det ge snabba och stora förbättringar i arbetsmiljön. Och om kvinnojobben blir bättre kan kanske könsuppdelningen i arbetslivet lättare minskas, åtminstone i ett lite längre tidsperspektiv. Så kan det nog vara, men jag skulle också önska mig en mer djupgående förändring i arbetslivet, en förändring som innebär att synen på kvinnor och deras arbeten förändras och att kön spelar en mindre roll. De komplexa sambanden mellan kön, arbete och organisation medverkar inte

bara i konstruktioner av kön utan också i det konkreta skapandet av goda och dåliga arbeten. Det finns ju en risk att jobben får dålig arbetsmiljö bara för att det är kvinnor som utför dem. Här spelar kundernas och omgivningens värderingar av och förväntningar på kvinnojobben en viktig roll. Det handlar också om inomorganisatoriska attityder hos både anställda och chefer, hos både kvinnor och män.

### Referenser

- Abrahamsson L (2009): *Att återställa ordningen*. Umeå: Borea.
- Ellström P-E (2000): "Lärande och kompetensutveckling i magra organisationer: problem och möjligheter". I Lennerlöf L (red): *Avveckla eller utveckla? En antologi om verksamhetskonsekvenser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Gellerstedt S (2008): *Trender i arbetsmiljön 2007 — klass och kön*. Stockholm: Landsorganisationen i Sverige.
- Lindgren G (1999): *Klass, kön och kirurgi – relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringarnas spår*. Malmö: Liber.
- Rasmussen B (1999): *Dehierarchization – Reorganizing Gender?* Doktorsavhandling. Trondheim: TNU, Norges teknisk-naturvitenskaplige universitet.
- Theorell T (2006): *I spåren av 90-talet*. Stockholm: Karolinska institutet, University Press.
- Wärvik G, Thång P-O (2003): "Conditions for learning from the 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.