

Hanne Randle och Lennart Svensson

Teamwork och omstrukturering – självexploatering eller empowerment?

Vissa hävdar att teamwork i sig är bra för de anställda, medan andra säger att det istället leder till självexploatering. I två fallstudier av teamwork i samband med omstrukturering av industriföretag visar det sig emellertid att det avgörande är hur teamen behandlas, i synnerhet när det gäller lagmedlemmarnas inflytande i och över arbetet.

Introduktion och bakgrund

Är teamwork någonting bra eller dåligt? Det finns många som ivrigt propagerar för teamwork som om det självklart skulle vara bra för både anställda och arbetsgivare. Förespråkarna finns inom olika traditioner – bl a, Human relations, sociotekniken och Lean Production. Teamwork associeras ofta med inflytande, empowerment, delaktighet, arbetsplatsdemokrati m m (Collins 1999, Huzzard 2000, Mueller m fl 2000, Foley & Polanyi 2006) och ses ofta som ett mirakelmedel för att underlätta förändringsprocesser i organisationer (Bacon & Blyton 2000, Drew & Coulson-Thomas 1997 s 163, van Amelsvoort & Benders 1996 s 169).

Det finns också många skeptiker som ser teamwork som en form av exploatering av de anställda, speciellt i samband med omorganisationer och förändringsprocesser (Abbott m fl 2006). Teamwork används inom strategier för att effektivisera eller

”slimma” organisationer, t.ex. inom Lean Production (Thompson & Wallace 1996). Kritiken mot teamwork är stark inom ”Labour process”-teorier, men den finns även hos fackliga organisationer. Trots kritiken, finns det positiva konnotationer förenat med teamwork, och då ofta som en del av sociotekniska system – med autonoma och mångkunniga anställda, med förbättrade arbetsvillkor och en flexibel arbetsorganisation (Van Hoote gem m fl 2005) samt en samverkan

Hanne Randle är doktorand i arbetsvetenskap, Karlstads universitet.

Hanne.Randle@kau.se

Lennart Svensson är professor i sociologi vid Linköpings universitet och forskningsledare på APeL FoU i Lindesberg.

Lennart.Svensson@liu.se

mellan parterna som ger ett fackligt inflytande (Sederblad 2004). I den ursprungliga teorin om sociotekniska system fanns en koppling till arbetsplatsdemokrati i en vid bemärkelse (Hummels & de Leede 2000, s 80), där de anställda involveras i beslut om arbetsfördelning, ledning och organisation på sina arbetsplatser (Holden 1999).

I denna artikel ska vi analysera om teamwork kan beskrivas som att det leder till empowerment eller till självexploatering. Med empowerment avser vi ett reellt inflytande för de anställda över beslut som rör organisation, arbetsfördelning, planering, ledning, samverkan m m.¹ Denna artikel bygger på en jämförande studie av två företag inom stål- och metallindustrin i Sverige, där båda företagen har genomgått omfattande omstruktureringsprocesser.

Omstruktureringsprocessen inom stål- och metallsektorn i Sverige har ökat arbetsgivarnas intresse för teamwork. Introduktionen av Lean Production kräver en flexibel arbetsorganisation med mångkunniga anställda och samarbete i team, men förändringen sker ofta samtidigt med att hårda rationaliseringar genomförs. Det finns arbetsplatser som kraftigt har minskat antalet anställda i arbetslagen i samband med att organisationen ”slimmats”, vilket betyder att ett arbetslag kan ha enbart en anställd!

Denna artikel fokuserar vad som händer i arbetslagen när antalet anställda minskar och de ändå behöver lära sig nya uppgifter. Vi använder en sociologisk referensram för att analysera resultaten av förändringarna och för att förklara hur omstruktureringsprocesser har påverkat möjligheten till teamarbete. Införandet av teamarbete kan ses som en strategi för att underlätta förändringsprocesser som syftar till att effektivisera produktionen.

Vi inleder med att beskriva vår metod och sedan följer en beskrivning av två företag där teamwork har införts, men med skilda resultat. I det avslutande avsnittet försöker vi analysera skillnaderna mellan företagen när det gäller effekterna av teamarbetet.

Metod

Denna artikel bygger på fallstudier från två företag i Sverige som är verksamma inom stål- och metallindustrin. Undersökningen genomfördes under två år (2002–2003) där vi använde oss av individuella intervjuer, gruppintervjuer och observationer som metod för datainsamling (Randle 2005). Vi intervjuade företagsledare, personalchefer och fackliga representanter samt anställda i båda företagen. De anställda representerade fackförbunden Metall och SIF. Vi träffade flera intervjupersoner vid olika tillfällen för samtal och intervjuer. Alla intervjupersoner fick ta del av utskriften eller sammanfattningar från intervjuerna och de

¹ Empowerment har ofta en individuell betydelse, där demokrati- och maktaspekter saknas (Larsson 2007).

uppmanades att kommentera innehållet. Samtliga intervjueredovisningar är godkända av deltagarna. Ett flertal av intervjuerna har kompletterats med telefonsamtal. Vi träffade totalt 110 personer under dessa intervjuer, varav några intervjuer genomfördes i grupp. Förutom intervjuer, kompletterades datainsamlingen med observationer genom att en av oss (Randle) deltog i arbetet i arbetslag på respektive arbetsplats. Vi genomförde också flera interaktiva analysseminarier på respektive arbetsplats för att diskutera och återföra forskningsresultat.

Forskningsmetoden är kvalitativ med ambitionen att resultaten ska vara till nytta för både forskare och deltagare. Vi eftersträvar ett interaktivt förhållningssätt i vår forskning. Det betyder att vi strävat efter att involvera deltagarna i hela forskningsprocessen, särskilt i analysarbetet (Svensson m fl 2007). Forskningsprocessen har varit öppen och transparent och baserad på kontinuerlig dialog och löpande återkoppling av resultaten. På detta sätt kan validiteten i forskningen stärkas, menar vi (Aagaard & Svensson 2006).

Vår interaktiva ansats ska ses som en del av en tvärvetenskaplig forskning som är förändringsinriktad, teorigenererande och kritisk till sin karaktär. Interaktiviteten förutsätter jämlika och ömsesidiga relationer mellan forskare och deltagare. Den gemensamma kunskapsutvecklingen mellan forskare och deltagare bör ha praktisk relevans, men den ska framförallt bidra till en långsiktig teoriutveckling. Den inledande datainsamlingsperioden har därför följts av en kritisk analysfas som syftade till att upptäcka underliggande mekanismer och generella mönster i förutsättningarna för teamwork.

I de två följande avsnitten ska vi presentera våra resultat från de två företagen och analysera vilka effekter omstruktureringprocesserna har haft i relation till teamarbete. Men först ska vi kort säga något om de två företagen.

SveProc är ett utlandsägt multinationellt stålföretag som tillverkar högkvalitativt stål mot kundorder. Företaget har cirka 440 anställda och de flesta är kollektivanslutna till fackförbundet Metall. SveProc konkurrerar på den europeiska och globala marknaden med lågprisprodukter, men dessa har hög kvalitet när det gäller stålets sammansättning.

SveEng är också ett utlandsägt multinationellt verkstadsmekaniskt företag och det tillverkar kundanpassade produkter för pappersmassatillverkning. Företaget har cirka 235 anställda, där de flesta är medlemmar i Metallfacket. SveEng konkurrerar på den globala marknaden med kundanpassade, dyra produkter som har en mycket hög kvalitet.

När denna studie genomfördes ägdes SveProc av ett finskt företag och SveEng av ett norskt företag. Båda är konkurrenskraftiga företag, där SveProc var det mest lönsamma företaget i det finska konglomeratet. Båda företagen anses ha lyckats med sin omstruktureringprocess, men på olika sätt och med skilda konsekvenser för de anställda.

SveProc

En konsekvens av omstruktureringsprocessen inom stål- och metallsektorn i Sverige är att SveProc:s tillverkningscykel blivit kortare samt att tillverkningen nu tydligare är fokuserad kring kundens behov. Dessa förändringar ställer krav på stora förändringar av arbetsätt och rutiner. De anställda i stålverket beskriver att många har slutat och att arbetslagen har minskat sin bemanning. Färre anställda gör samma arbetsuppgifter och resultatet är att de får färre raster och att de får arbeta mer intensivt.

Arbetsorganisationen är förändrad. Vi har inte kvar så många arbetsledare i organisationen. Arbetet organiseras och leds av arbetslag. Drivkraften för förändringar i arbetsorganisationen har varit att hantera produktion med låg lönsamhet. Idag tillverkar vi mot kundorder. (VD:n)

Man minskade på bemanningen genom att trappa ned på personalen från sex personer ned till fyra, sedan blev de tre, därefter två och till sist endast en person. Tidigare arbetade gjutaren i 30 min och vilade 30 minuter eftersom arbetet ansågs vara krävande. (Gjutare)

Omstruktureringen har lett till att arbetet har intensifierats. Ledningen beslutade att förändra arbetsrutiner och att kraftigt minska antalet anställda. Det gäller bl.a. på en avdelning där man riktat och lastar stål inför leverans. De anställda uppfattar situationen som att de måste arbeta dubbelt så hårt. Arbetet är både tungt och påfrestande med färre raster, vilket gör att de anställda känner sig mer utmattade och trötta.

Tidigare arbetade traversföraren en timme och vilade en timme. Detta upplägg har varit tradition på arbetsplatsen. Personalen i arbetslagen har haft svårt att ta till sig att arbetet är planerat för att alla ska arbeta åtta timmar i sträck, utan vilopausar varje dag. (Avdelningschef)

Idag är sjukfrånvaron ganska hög bland stålverkets personal. Det händer ganska ofta att arbetsuppgifter som normalt kräver två personer måste utföras av en person. (Stålverksarbetare).

Den minskade bemanningen ställer högre krav på att man kan samarbeta i teamen. De anställda i teamen ser till att det inte uppstår några fel under tillverkningsprocessen genom att hålla uppsikt över varandra. Arbetslagens ansvarsområde är ganska omfattande. De anställda lär varandra att bli mångkunniga och tar ansvar för att göra ett bra arbete, samtidigt som de ska se till att ingen blir skadad. Det gemensamma ansvaret i teamet gör att det finns hälsorisker kopplade

till teamarbetet, framförallt genom att de anställda är ivriga med att täcka upp för varandra för att klara kraven på flexibilitet. Ibland behöver de köra maskiner eller utföra arbetsuppgifter som de saknar nödvändig kompetens för att utföra. Antalet anställda som är sjukskrivna har ökat och därmed upplever de anställda att de har större tryck på sig att ställa upp för varandra för att teamet ska klara sin uppgift.

Om man inte är beordrad att utföra en arbetsuppgift när man saknar nödvändig kompetens, så kan den enskilde individen bli ansvarig vid olyckor. Man måste själv ta ansvar för att säga ifrån att man inte har rätt kompetens att utföra arbetsuppgifterna. (Stålverksarbetare)

Den magra organisationen har minskat teamens autonomi och försvårat för teamen att organisera för lärande och att underhålla kompetensen. Här visar vår forskning på en motsägelse mellan teori och praktik. Den ”slimmade” organisationen bygger på att anställda ska vara flexibla genom en ökad mångkunnighet. Funktionell flexibilitet kräver mångkunniga anställda med hög kompetens. I praktiken är det dock så att de anställda i företaget har färre möjligheter till arbetsrotation, och de kan inte längre välja vilka arbetsuppgifter som de ska utföra eller bedöma på vilket sätt de bäst kan använda sin kompetens i produktionen. Före omstruktureringen kunde arbetslagen fördela arbetet efter kompetens, och de arbetare som saknade tillräcklig kompetens för att utföra vissa arbetsuppgifter fick arbeta under uppsikt av någon erfaren person i arbetslaget. De anställda förväntas alltså bli mer flexibla och lära sig fler arbetsuppgifter. De flesta anställda har genomgått internutbildning, bland annat i företagets industriskola, men många har inte längre möjlighet att använda eller underhålla sin kompetens.

Tidigare, innan man skar ned på personalen på företaget, så kunde man välja mer fritt. Man kunde arbeta med arbetsuppgifter som man var mer intresserad av. (Stålverksarbetare)

Fackordföranden hävdar att det alltför ofta händer att arbetslagen behöver lägga ner arbetstid på att planera bemanningen i produktionen på grund av att deras arbetskamrater är sjuka. Andelen anställda som är sjuka har ökat och en anställd av sex är ständigt frånvarande på grund av sjukdom. Denna situation är påfrestande för arbetslagen, eftersom de behöver se till att alla arbetsuppgifter blir utförda.

Den slimmade organisationen har fått konsekvenser, som att de anställda i mediumverket ofta får arbeta dubbelskift flera gånger per månad. En sjättedel av alla anställda på företaget är sjukskrivna. Man har problem

med att skapa en förståelse hos cheferna om arbetsbelastning och sjukskrivning. Rationaliseringen på arbetsplatsen har skett genom att man har skurit ned i bemanningen och slimmat ned organisationen i första hand. Man har inte investerat i samma utsträckning i teknikutveckling. Detta innebär att det är färre individer som tar hand om 'tonnaget'. (Fackklubbens ordförande)

De anställda på golvet arbetar i arbetslag med högt individuellt självbestämmande och en hög grad av gruppautonomi. Men de har lite att säga till om när det gäller beslut som fattas på företagsledningsnivå som handlar om investeringar, strategier för förändringar, personalpolitik och tekniska förändringar. De anställda menar att ledningen forcerar fram förändringar genom att "trycka ner" dem i organisationen.

Skiftlaget upplever att man från företagsledningens håll lägger över ansvaret på individen när det gäller att klara omställningar och för att lära sig nya arbetsuppgifter och tekniker. (Stålverksarbetare)

Ledningens strategier för att "slimma" organisationen har medfört att tidigare sociala nätverk har försvagats och att informellt lärande i teamen har försvårats. Arbetstrivseln har till stor del försvunnit. Arbetarna beskriver att de saknar tid för socialt umgänge, något som fanns tidigare och som underlättade reflektion och lärande, både inom och mellan teamen. Med mindre tid för att upprätthålla sociala kontakter på jobbet kommer kunskaper om företaget som helhet och om arbetsflödet att minska hos de anställda. Tidigare kunde man, vid daglig konversation och vid informella möten i teamen, diskutera arbetsrelaterade problem och samtidigt utveckla nya idéer. Medlemmarna i teamet kunde på det sättet bedöma arbetskamraternas kompetens, särskilt de anställda som var under upplärning. Arbetslagen hade möjlighet att lära av varandra och om varandras uppgifter, och det gällde särskilt för teamen i andra delar av företaget. Lärande var en integrerad och viktig del av arbetet.

Flera anställda förutspår att den minskade tiden för reflektion kommer att få konsekvenser för anställdas förståelse av arbetsflödet. Några arbetare är oroliga för att de i framtiden kommer att få ett avgränsat perspektiv där fokus är på de egna arbetsuppgifterna.

Arbetet var roligare på stålverket innan de stora neddragningarna. Det fanns mer tid för socialt umgänge, som är en viktig faktor i arbetet. Det är då man lär sig av andra och 'kittar ihop' känslan av en gemenskap. Det är en nackdel med att arbeta ensam i skänken. Tidigare, när man var

två personer, hade man en social gemenskap med någon annan person under hela arbetspasset. (Stålverksarbetare)

Personalchefen håller på att kartlägga de anställdas kompetensnivåer och att matcha kompetenserna mot en klassificering i fem nivåer. Denna kartläggning ska leda till kompetensutvecklingsaktiviteter och fortsatt utbildning. Företagsledningen har en ambition att uppnå en flexibel och funktionell organisation genom mångkunniga och effektiva arbetslag. Varje anställd ska erbjudas en kompetensplan som ska baseras på företagets kompetensbehov och egna intressen.

VD har gett i uppdrag till alla chefer att beskriva kompetensbehov med olika infallsvinklar. Man ska sträva efter att de anställda ska bli bredare i sin kompetens, detta för att det ska vara möjligt att bryta ned ansvaret på grupp och individer i arbetslagen i större utsträckning än vad som görs idag. Detta ställer krav på de anställdas kompetens. När alla anställda har genomfört kompetensutvecklingsaktiviteter kommer företaget att kunna öka produktiviteten. När alla har nått 'rätt' kompetensnivå kan man i en större utsträckning än tidigare täcka upp för varandra i organisationen. (Personalchef)

De svenska fackföreningarna har av tradition förespråkade lärande och kompetensutveckling i samband med omstruktureringsprocesser. I detta fall har fackföreningen hamnat i ett dilemma. Den vill inte driva på kompetensutvecklingen, eftersom det leder till att deras medlemmar blir ännu mer överbelastade. Även om lärandet sker på arbetstid, betyder det att det finns färre anställda i varje arbetslag under den tid som kompetensutvecklingen genomförs. Istället driver Metall frågan om att företagsledningen måste anställa fler arbetare för att det ska finnas mer "slack" i organisationen. Genom att tillföra mer resurser blir det ett långsammare tempo i produktionen, och på det sättet kan man utveckla bättre förutsättningar för lärande på arbetsplatsen, menar facket.

Relationen mellan de fackliga organisationerna och företagets ledning har försämrats sedan de finska ägarna tog över företaget. De nya ägarna har en annan ledningskultur och en annan idé om hur facken ska göras delaktiga i beslut. Istället för att de fackliga organisationerna deltar i och påverkar beslut får de veta vad som gäller av företagets ledning. De finska ägarna vill införa en "mager" organisation, där fokus är att jaga kostnader och att fokusera tillverkningen mot produkter som efterfrågas på marknaden.

I praktiken har de fackliga organisationerna bara ett alternativ kvar, nämligen att gå tillbaka och slåss för bättre arbetsvillkor för sina medlemmar. Facket försöker skapa bättre arbetsvillkor, samtidigt som man försöker få till stånd ett avtal med företagsledningen om hur de ska hantera de ökade sjukskrivningarna.

Klubbens största uppgift är att driva på frågan om att fler människor anställs till företaget för att de anställda ska få en drägligare arbetsmiljö. (Fackklubbens ordförande)

För att summera, i exemplet från SveProc visar det sig att omstruktureringsprocessen har lett till en hårt "slimmad" organisation, vilket i sig har inneburit att arbetet har intensifierats. Det har gjort att sjuktalen har ökat,² samtidigt som möjligheter att lära nytt på jobbet har försämrats. Kraven och kontrollen har ökat i teamen och de anställda har fått en sämre helhetsförståelse av produktionsprocessen. Arbetslagens medlemmar kan sägas ha exploaterat sig själva på bekostnad av sin egen hälsa. Starka arbetslag, som grundas på autonoma och lojala arbetare, har gjort denna exploatering möjlig!

Men omstrukturering och teamwork behöver inte få dessa negativa konsekvenser. I en annan situation, där företagsledningen har en mer välvillig inställning till fackföreningar och de anställdas inflytande över förändringsprocessen, kan resultatet bli något som gynnar både de anställda och arbetsgivaren.

SveEng

Även på det andra företaget, SveEng, har omstruktureringen inneburit att arbetsorganisationen har förändrats. Förändringarna beskrivs som "att man går från att tillverka standardiserade produkter till att tillverka unik utrustning som är anpassad till kundens krav".

Vi tillverkar hela produkter idag och vi har ändrat inriktningen på verksamheten till att specialisera tillverkningen till nyckelmaskiner för processindustrin till pappersmassatillverkare. Vi tillverkar så kallade 'key products'. (Personalchef)

Företaget är världsledande i produktionsanpassad teknik och kompetens. Företaget tillverkar tvätt- och kokerimaskiner till processindustrin och enbart mot kundorder. (Fackklubbens ordförande)

En marknadsanpassad organisation ställer stora krav på ständigt lärande. De anställda, som arbetar i olika produktionsgrupper, måste utveckla och underhålla sin kompetens för att kunna tillverka alla de enheter som kunden behöver. Det är inte bara de anställda som behöver anpassa sig till förändringar, utan ibland måste hela arbetsplatsen förändras. Det senare visar sig bl.a. i hur arbetsflödet i produktionen organiseras. Ibland är de produkter som företaget tillverkar

² Påståendet att sjuktalen har ökat är verifierat av personalchef på företaget. Under studien pågick även ett projekt som syftade till att minska sjuktalen i företaget, där författarna även genomförde en utvärdering av projektet.

extremt stora och tunga, vilket medför att arbetsflödet behöver ändras för att underlätta för produktionen. Produktionen måste planeras och organiseras in i minsta detalj, eftersom man ibland måste använda hela golvytan i verkstaden. Denna omorganisationsprocess genomförs gemensamt mellan de olika teamen.

Företaget överlevde konkurrensen på den globala marknaden genom att de lyckades med att bli specialister. Man har också snabbat på genomloppstiderna i verkstan. (Personalchef)

De anställda bestämmer hur arbetsflödet ska organiseras. Varje arbetslag beräknar tidsåtgång för respektive del i produktionen. Sedan beräknas den sammanlagda arbetstiden och den planeras in i ett arbetsflöde. Detta innebär att de anställda kan planera hur de ska använda sina resurser på bästa sätt. Det händer ibland att arbetslagen förändrar tillverkningsprocessen för att förbättra arbetsflödet och för att öka genomloppshastigheten i tillverkningen. Det händer också att tillverkningen behöver slutföras hos kund på grund av att storleken på godset är ett hinder för transporten. För att kunna utföra arbete hos kund behöver de anställda många kundspecifika kompetenser.

Företagets anställda kan betraktas som hantverkare, eftersom alla yrkesgrupper har en hög yrkeskunskap och produktkännedom. Kundorder matchas mot kundens tidsplan, för att kunden ska planera in ersättning och utbyte av befintlig utrustning, eftersom detta påverkar kundföretagets tillverkningsprocess. När produkten är färdigtillverkad åker våra service-montörer, svetsare och plåtslagare till kundföretaget för att installera maskinen. Denna process, från ritning till uppstart ute hos kund, kan ta upp till 18 månader. (Fackklubbens ordförande)

Arbetarna ser lärande som en viktig faktor för att utveckla den egna kompetensen och för att hantera förändringsprocesserna. Arbetsrotation anses vara en viktig komponent för att varje anställd ska lära sig arbetsflödet och för att lära mer om andras arbetsuppgifter. Kunskaper om hur de olika arbetsuppgifterna är beroende av varandra är nödvändiga för att samordningen och produktionsflödet ska fungera. Arbetarna inom arbetslagen tar ett gemensamt ansvar för att lära upp nyanställda, så att de lär sig att bemästra alla de kompetenser som krävs vid varje arbetsstation. Det är arbetslagen som bedömer när en arbetare har uppnått rätt kompetensnivå så att arbetet kan utföras på egen hand. Företagsledningen och facket har gjort upp ett avtal om kompetensutveckling för arbetarna i slutmonteringen, som ofta arbetar ute hos kund. De behöver kompetensutveckling inom områden som är särskilt viktiga för att upprätthålla en god relation till kunden.

Innan man hade avtalat om kompetensutveckling för de anställda, organiserades lärandet i arbetslagen genom att planera in ”slack” i arbetsflödet eller genom att vissa arbetslag fick utökad bemanning. Både de anställda och facket beskriver att företaget har en positiv syn på lärande.

Man planerar arbetet så att man kan utnyttja tillfällen för att lära av varandra när man jobbar tillsammans. (Facklig ledamot)

Eftersom arbetslagen har en stor frihet i hur man lägger ut varje enskilt jobb i arbetslagen, planerar man och utför jobbet tillsammans, där tillfällen skapas för att de ’gamla i gården’ kan lära de nya. (Anställd)

Hur lärandet organiseras beror delvis på produktionen. När man har kundorder, där man tillverkar mer avancerade produkter, utnyttjar man arbetslagen för att jobba tillsammans, och där ser man också till att skapa lärtillfällen. Vid en större kundorder erbjuds anställda som har mindre erfarenhet av montage ute hos kund att följa med för att lära sig. (Anställd)

Lärande är avgörande för att företaget ska överleva och både företagsledningen och ägarna delar en vision om att lärande ska ingå som en naturlig del av arbetet. Lärande anses också vara ett sätt att göra arbetet mer intressant och meningsfullt för de anställda och den ökade trivseln kan vara en bidragande orsak till att de anställda har låg sjukfrånvaro på SveEng.³ Genom att de anställda roterar mellan arbetsuppgifter och arbetsställen på företaget kan de underhålla intresset för arbetet, och de ges samtidigt möjligheter att ständigt utveckla sina kompetenser.

Genom att satsa på systematisk kompetensutveckling av personalen, bland annat inom områden som gruppdynamik och verktygskunskap, samt genom att utnyttja modern teknik kan man hålla sig kvar på världsmarknaden. Den nya tekniken innebär att de anställda behöver kompetensutveckling inom bland annat nya svetstekniker med nytt material och tillsatsmaterial. För företagets överlevnad handlar det också om att finna nya former för att erbjuda en grundutbildning för nyanställd personal för framtiden. Denna grundutbildning behöver anpassas till de unika krav som finns på just detta företag. (Personalchef)

Som summering kan sägas att detta exempel visar på en alternativ väg när det gäller att omstrukturera ett företag. Teamarbete används som ett medel i för-

³ Sjukfrånvaron på företaget låg på en låg och stabil nivå vid tiden för studien, detta bekräftades av både personalchef och den fackliga organisationen.

ändringsprocessen på ett proaktivt sätt. Den övergripande utvecklingsstrategin baseras på empowerment, det vill säga de anställda ges ett inflytande över produktionsprocessen på både individuell och kollektiv nivå. Det finns en tillit som skapar en grund för en utvecklad partsamverkan mellan arbetsgivaren och facken. Övriga ingredienser i förändringsprocessen är ett decentraliserat beslutsfattande och ett sammanhängande produktionsflöde, något som underhålls genom ständiga investeringar i lärande.

Effekterna av denna proaktiva strategi skiljer sig radikalt från föregående exempel i termer av autonomi i arbetslagen samt när det gäller arbetstillfredsställelse och hälsa. Men båda företagen har lyckats med en omstrukturering sett ur ett kortsiktigt perspektiv, genom att både produktiviteten och effektiviteten har förbättrats.

Några slutsatser

Teamarbete har varit en naturlig del av arbetsorganisationen sedan länge i båda företagen. Arbetslagen beslutar om arbetsfördelning, bemanning, arbetsbeläggning och lärandebehov, vilket innebär att de har en hög autonomi på kollektiv nivå. Tidigare kunde teamen i båda företagen också – men i varierande omfattning – besluta om arbetsrotation, arbetsutvidgning och integration av arbetsuppgifter (Kuhlman 2002). Arbetslagen har därför många likheter med de team som beskrivs i den sociotekniska teorin och i Lean Production (Bacon & Blyton 2000, Delbridge m fl 2000, Hummels & de Leede 2000).

Facken och arbetsgivarna i de två företagen har utvecklat system för kommunikation och förhandling som baseras på dialog och tillit mellan arbetslagen, arbetsledningen och företagsledningen. Arbetslagen internt präglas av ett demokratiskt arbetssätt (jfr Foley & Polanyi 2006 s 174) med jämlika arbetsformer för gruppmöten och det interna utvecklingsarbetet.

Dessa likheter mellan företagen när det gäller teamarbetet är något historiskt, men framträder mer ”på ytan” i samband med omstruktureringen. En närmare analys och en jämförelse mellan företagen visar att resultaten måste ifrågasättas. Trots att det finns likheter i hur de båda företagen organiserar arbetet i team, så har omstruktureringsarbetet påverkat arbetsorganisationen och arbetslagen på olika sätt. I SveProc, har möjligheten att utveckla teamen minskat på grund av att viktiga förutsättningar har tagits bort, framförallt genom att de finska ägarna har infört nya styrsystem för verksamheten. Här har teamarbetet lett till minskad autonomi och sämre möjligheter till lärande i arbetet. Innan företaget införde en ”slimmad” organisation hade arbetslagen på SveProc större möjligheter att ta beslut om produktionen och att kontrollera arbetet. Idag kan arbetslagen enbart kontrollera så att rätt (nyckel)person finns tillgänglig på rätt funktion i arbetsflödet. Det betyder i praktiken att arbetslagen ser till att beman-

ningen räcker till för att säkra kvaliteten i produktionen. Arbetslagen har fått ett stort ansvar för kvaliteten, men inte motsvarande inflytande när det gäller att rekrytera personal till arbetslagen, inte ens i akuta situationer. Det innebär att teamen har ett större ansvar än de har befogenheter för. Kuhlmann (2002) beskriver på ett motsvarande sätt de produktionsanställdas situation inom arbetsintensiva system, t.ex. inom Lean production, som att de anställda ofta får arbeta hårdare, men inte nödvändigtvis smartare.

På SveEng planerar arbetslagen hela arbetsflödet tillsammans. Det är särskilt viktigt när man ska ta fram nya produkter, eftersom hela arbetsflödet beräknas på varje delmoment i tillverkningsprocessen. Arbetslagen organiserar och inför förändringar i arbetsflödet, utvecklar rutiner för arbetet, planerar för bemanning i teamen. De tar även ansvar för att kartlägga de anställdas kompetensbehov och planerar in lärtillfällen i arbetet. På SveEng ligger arbetslagens befogenheter i linje med deras ansvarsområden (jfr Sandberg 1995). Det innebär att arbetslagen har en hög grad av autonomi, både på en individuell och på en kollektiv nivå (Spriggs m fl 2000 s 1523). Genom denna autonomi har arbetslagen stora möjligheter att sprida ny kunskap på arbetsplatsen (Molina & Lloréns-Montes 2006 s 277).

De båda företagen visar alltså upp olika sätt att hantera omställningsarbetet och de har skilda synsätt på hur ett förändringsarbete ska genomföras, men båda företagen lyfter fram betydelsen av teamarbete, vilket är i linje med populära strategier och modern organisationsteori. Team uppfattas som allt viktigare för att främja förändringsprocesser i företagen (Brolin & Nilsson 1995). Ett framgångsrikt team ska inte bara klara av att hantera dagens arbetsuppgifter, utan det ska också vara berett att möta morgondagens krav genom ständiga förbättringar, vara innovativt och delta aktivt i det långsiktiga utvecklingsarbetet (Schuring 1996 s 174). Införande av teamarbete ses ofta som en komponent i en större och mer omfattande förändringsstrategi i ett företag. Om företaget har en utvecklingsorganisation så kan förändringar införas mer långsiktigt och bättre integreras med det dagliga arbetet (Gustavsen m fl 2001) samt om företaget har en omorienteringsstrategi för långsiktig utveckling kommer det att främja lärandet i företaget (Farrell & Mavondo 2004 s 389).

På SveProc har fokus i omställningsarbetet varit att snabbt minska kostnaderna, vilket har medfört att de anställda upplever en ökad arbetsbörda. Även om företagsledningen använder retoriken om mångkunniga anställda som företagets viktigaste resurs, upplever arbetarna ändå att de är utbytbara och att de framförallt betraktas som en kostnad. Strategin med en "slimmad" organisation har påverkat arbetslagens kapacitet att lära nytt, eftersom de sociala nätverken har försvagats och genom att arbetslagen har förlorat många kompetenta medlemmar (jfr Fisher & White 2000 s 249). De sämre lärmöjligheterna kan få långsiktiga

konsekvenser, som att företaget förlorar sin kapacitet att hantera förändringar (Farrell & Mavondo 2004 s 388). Fokus i SveProc är mer på omedelbara resultat, inte på långsiktiga effekter. Fokus ligger mer på produktionens logik, snarare än på lärandets logik (Ellström 2005 s 35). Vår slutsats är att teamarbetet på SveProc inte ingår i en övergripande utvecklingsstrategi. Här saknas en utvecklingsorganisation som hade kunnat ge ett långsiktigt perspektiv och där utveckling och dagliga driftsfrågor hade kunnat kombineras (Gustavsen m fl 2001).

De anställda på SveProc förstår heller inte företagsledningens argument för att "slimma" organisationen. De kan inte se att minskningen av personalen är en naturlig konsekvens av teknikutvecklingen, och därför saknar förändringsprocessen mening för dem. Att inte kunna förstå skälen till företagsledningens beslut att "slimma" organisationen kan ha en demoraliserande effekt på de anställda (Bacon & Blyton 2005 s 249, Wilkinson 2005 s 1082). Fler anställda blir sjuka, inte bara för att de sliter ut sig på jobbet, utan det kan också bero på att de upplever att de har allt svårare att hantera förändringar som drivs uppifrån (Foley & Polanyi 2006 s 180, Wilkinson 2005 s 1083). Med Docherty m fl (2002) och Kuhlmann (2002) kan man säga att man på denna arbetsplats har ett intensivt arbetsystem, där arbetet konsumerar mänskliga resurser (fysiska, kognitiva, sociala och emotionella) och där det verkar vara omöjligt att kombinera kraven i arbetslivet med ett hälsosamt liv.

På ytan verkar det som om arbetslagen på SveProc har hög autonomi, men de anställda i arbetslagen beskriver att de saknar möjlighet att använda sin autonomi på samma sätt som de kunnat tidigare, dvs innan man införde den "slimmade" organisationen och före ägarbytet. Gruppautonomi utövas enbart när de anställda styr arbetsflödet enligt uppsatta mål. Hela förändringsprocessen har påverkat de anställda på ett negativt sätt, eftersom deras möjligheter till inflytande och autonomi har minskat. Det saknas tid för att underhålla kunskapen om företaget och för att vårda relationerna till arbetskamraterna. Man kan säga att de anställda är förvirrade ("bewildered") över hur förändringarna har genomförts (Knights & McCabe 2000 s 1489). De har mindre makt att utöva kontroll i den egna arbetssituationen genom att bemanningen är för liten och flera anställda blir sjuka av arbetet. De anställda och facket har förlorat tilliten till företaget (Huzzard 2000 s 367).

Situationen ser annorlunda ut på SveEng. Teamen har en operationell autonomi, vilket ger dem möjligheter att "utmana nuvarande arbetssätt och skapa en vilja att ersätta dem med helt nya arbetsmetoder" (Schuring 1996, s 175). Facket har ett stort inflytande över utvecklingsarbetet, vilket gör att de anställda lättare kan förstå argumenten för omstruktureringsarbetet och därmed upplever de förändringarna som meningsfulla. Genom den fackliga organisationen har de anställda tillgång till företagsinformation i ett tidigt skede. Kuhlmann (2002) me-

nar att facketets förhandlingskunskaper kan leda till att företaget utvecklar bättre lokala lösningar. På SveEng ser företagsledningen facket som en kraftfull resurs för att införa förändringar, vilket medfört att facket har möjlighet att direkt påverka utvecklingen på arbetsplatsnivån. Genom att facket även är aktivt i olika utvecklingsprojekt utanför arbetsplatsen, har de utvecklat kunskaper om att driva förändringsarbete. På SveEng använder facket sig av en aktiveringsstrategi för arbetsplatsutveckling. Genom aktiveringsstrategin ökar delaktigheten och engagemanget bland de anställda i utvecklingsfrågor, vilket ökar förutsättningarna för att förankra och sprida idéerna (Svensson & von Otter 2002).

Hur kan vi förklara denna tydliga skillnad i termer av delaktighet och medbestämmande mellan dessa två exempel? En förklaring ligger i marknadsstrategin och den starka kundfokuseringen på SveEng. De anställda förstår vikten av att sätta kundens behov i centrum och de ser kundservice som en viktig komponent för företagets överlevnad.

Företagsledningen och facket delar samma syn på vikten av lärande och utveckling på SveEng. För att kunna tillverka och leverera kundanpassade produkter och lösningar krävs kompetenta anställda och en flexibel organisation, vilket gör att företaget måste investera i utbildning och kompetensutveckling för de anställda. Grunden för satsningen på lärande baseras på företagets kontext (Zellmer-Bruhn & Gibson 2006 s 515). Införande av ny teknik och ny utrustning är nödvändig för att klara kundkraven och konkurrensen. De anställda har vant sig vid att de hela tiden behöver hantera förändringar och de ställer därför krav på att de behöver underhålla och utveckla sin kompetens. Facket är drivande och proaktivt i utvecklingsarbetet.

SveEng är en arbetsplats där teamen är delaktiga i utvecklingsarbetet och de har utrustats med vissa verktyg för att klara detta. Det gör att de aktivt kan bidra till att förbättra företagets konkurrenskraft, bl.a. genom kreativa lösningar till produktutveckling och processinnovationer. Denna medverkan i utvecklingsarbetet ser Bacon och Blyton som en "high road teamworking", där det skett en decentralisering av makt till teamen i viktiga frågor (Bacon & Blyton 2000 s 1448). Företaget erkänner de anställdas kompetens och ser till att kontinuerligt skapa möjligheter för kompetensutveckling och lärande för att de anställdas kreativitet ska komma till användning, särskilt för att hantera förändringar. Företagsledningen och de anställda delar samma önskan att utveckla ett produktionssystem som främjar både de anställda och arbetsgivarens intressen. De anställda har tillägnat sig ett reflekterande arbetssätt som leder till organisatoriskt lärande (Schuring 1996 s 181) och de har därmed fått en ökad kapacitet att hantera förändringar (Ellström 2005 s 42).

Företagsledningen på SveProc använder facket för att sprida information till medlemmarna, men företagsledningen bjuder inte in facket till samtal el-

ler förhandlingar omkring mål eller resurser för utvecklingsarbetet (Kuhlmann 2002). Facket har små möjligheter att påverka dessa traditionella ledningsuppgifter. Före ägarbytet, dvs när företaget hade svenska ägare, hade facket större möjligheter att påverka dessa ledningsbeslut. Facket har ”trängts in i ett hörn” av de nya ägarna och det har därför intagit en mer defensiv ställning. Facket får i stället ta itu med effekterna av den ”slimmade” organisationen, något som bl.a. visar sig i form av hårdare arbetsvillkor och ett ökat antal sjukskrivna. Nedskärningarna får långsiktigt negativa konsekvenser för de anställda, eftersom deras möjligheter att påverka arbetsvillkoren har minskat. Det kan på lång sikt påverka de anställdas förmåga att hantera förändringar (Foley & Polanyi 2006 s 180) och öka sjuktalen ännu mer. Trots att företaget har en lång historia, där de anställda har haft möjligheter att påverka i företaget, har dessa erfarenheter inte tagits tillvara av de nya ägarna. Det finns många problem förknippade med denna typ av ledarskap och toppstyrning. De anställda kan inte identifiera sig med målen i förändringsarbetet på grund av en svag delaktighet. Arbetslagen på SveProc ser det därför inte som en uppgift för dem att främja utveckling och innovationer.

Arbetslagen på SveProc har inte fått tillräckligt med resurser eller nödvändig delegation från företagsledningen för att bli delaktiga i förändringsarbetet, vilket medför att de inte har makt att påverka viktiga beslut och därmed ges inte teamen någon autonomi. Medlemmarna i teamen har en önskan om att få påbörja ett långsiktigt utvecklingsarbete omkring bättre arbetsvillkor och effektivare produktion, men företagsledningen är mer intresserad av att fokusera kortsiktiga mål som ger resultat i kvartalsboksluten. De anställda har en negativ syn på framtiden. Att sakna resurser för att påverka hur arbetsplatsen ska utvecklas skapar frustration bland dem.

Vår forskning visar alltså på motsägelsefulla resultat när det gäller teamarbetet. Team som organisationsform kan vara användbara i omstrukturingsarbetet, men på olika sätt. På SveProc har teamarbete varit användbart för att införa organisationsförändringar inom ramen för en kortsiktig rationaliseringsstrategi (Cooney 2004 s 678). De mångkunniga medlemmarna i arbetslagen har fungerat som en buffert i förändringsprocessen, eftersom man där har utvecklat funktionella och flexibla arbetslag. Genom att de anställda blev indragna i utvecklingsarbetet genom teamen, kunde företaget hantera nedskärningarna på ett smidigt sätt. Den positiva ekonomiska utvecklingen skedde dock på bekostnad av de anställdas arbetsvillkor och hälsa.

Vår forskning bekräftar därmed tidigare studier som visat på risker med att införa ”slimmade” organisationer som en strategi för att hantera strukturovandlingar. Sådana förändringar kan ha en negativ inverkan på kvalitet, lärande, utveckling och kundrelationer, särskilt om man betraktar utvecklingen utifrån långsiktighets- och hållbarhetsperspektiv. Resultatet blir ett ”misslyckande” i form

av ett intensivt arbetssystem där arbetslagen dräneras på kompetens (jfr Drew & Coulson-Thomas 1997 s 169). Teamorganisationen har då ensidigt använts för att uppnå kortsiktiga mål och därför kan vi säga att de anställda har exploaterats.

På SveEng har arbetslagen använts som ett medel för att uppnå ett bredare inflytande i förändringsarbetet för alla anställda. Målen för förändringsarbetet har varit mera omfattande och inkluderat möjligheter till lärande och reflektion, utveckling av en god arbetsmiljö samt de anställdas välbefinnande. SveEng kan karaktäriseras som en hälsosam och demokratisk arbetsplats, och där kan vi konstatera att det har skett en empowerment av de anställda. Foley & Polanyi (2006, s 174) menar att "arbetsplatsdemokrati existerar när de anställda har reell kontroll över organisatoriska målsättningar och strategisk planering". Arbetsplatsdemokrati i den betydelsen har inte funnits på SveEng, men arbetslagen erbjuder möjligheter att kombinera det dagliga arbetet med reflektion över långsiktiga mål. Facket har inflytande över hur förändringsarbetet ska drivas, vilket bidrar till att medlemmarna får ett stärkt förtroende för facket. Detta förtroende ökar deras intresse för facket, som samtidigt får en större kraft i dialogen med företaget om hur förändringsarbetet ska bedrivas. Fackets möjligheter att påverka arbetsorganisation och lärande beror också på de förtroendevaldas kompetens i utvecklingsfrågor. Företagsledningens inställning till anställdas delaktighet och medbestämmande är en avgörande faktor, och denna inställning är naturlig i en öppen och demokratisk företagskultur.

Fallstudien från SveEng visar på styrkan i teamarbete när det kombineras med en strategi för empowerment, dvs ett inflytande för de anställda på olika nivåer i omstruktureringsprocessen (Abbott m fl 2006 s 499). När man använder team på detta sätt kan de spela en avgörande roll för att skapa en effektiv, flexibel och innovativ arbetsorganisation, som samtidigt kan främja ett demokratiskt och hälsosamt arbetsliv. Teamen utvecklas inom ramen för ett system för partssamverkan. Mer jämlika maktrelationer mellan fack och arbetsgivare kan bidra till att utveckla lärande organisationer, har vi kunnat se. Huzzard menar att "lärande är ett resultat av makt" (2004 s 357). Anställda som är en del av en empowermentprocess upplever sig inte som exploaterade och deras kompetens och engagemang kan frigöras för en gemensam utveckling.

Vår forskning visar att det inte finns några enkla svar på frågan om teamwork leder till exploatering eller empowerment. Hur de anställda påverkas av teamarbete är istället beroende av kontexten. Teamarbete kan både leda till empowerment eller exploatering. När team införs som ett medel för att "slimma" organisationen och för att minska kostnader kan det medföra att de anställda exploateras, eftersom perspektivet är en kortsiktig effektivisering utan hänsynstagande till personalens arbetsvillkor. När ledningen har som strategi att teamen ska ta större ansvar för produktionen och samtidigt minskar teamens möjlig-

heter till självstyre, kan man säga att teamen blir exploaterade trots att de har en hög grad av autonomi. Om teamarbete däremot införs som en del av en organisationsutveckling med ett vidare och mer långsiktigt syfte kan det leda till empowerment för teamen och dess medlemmar. Det förutsätter att de anställda ges resurser för att påverka bemanningen, arbetets utförande och innehåll samt kompetensutvecklingen. Empowerment förutsätter att teamen får befogenheter att påverka mer övergripande förhållanden i företaget, som gäller resursfördelning, planering, kompetenssatsningar mm. Det förutsätter att fack och arbetsgivare får ett gemensamt ansvar för organisationsutvecklingen, där beslut på olika nivåer koordineras.

På vilket sätt teamarbete används i en omstrukturering är därför öppet. Det beror bl.a. på ledarskap, traditioner, värderingar, organisatorisk struktur, partsamverkan och relationer till omgivningen. Svaret på frågan är alltså varken det ena eller det andra, utan något tredje. Svaret går utöver den ursprungliga frågeställningen och visar på nya villkor och förutsättningar som samverkar med förhållanden på gruppnivån. Det socialpsykologiska perspektivet kompletteras med en sociologisk analys av objektiva villkor – inom och utom företaget.

Referenser

- Aagaard Nielsen K & Svensson L (2006) Action and interactive research. Hamburg: Shaker Verlag.
- Abbot J, Boyd N G & Miles G (2006) "Does Type of Team Matter? An Investigation of the Relationships Between Job Characteristics and Outcomes Within Team-Based Environment". *The Journal of Social Psychology*. Vol. 146, No. 4, s 485–507.
- Bacon N & Blyton P (2005) "Worker responses to teamworking: exploring employee attributions of managerial motives". *Journal International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, No. 2, s 238–255.
- Bacon N & Blyton P (2000) "High road and low road teamworking: Perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes." *Human Relations*. Vol. 53, No. 11, s 1425–1458.
- Brunlin G & Nilsson T (1995) *Läran om arbetets ekonomi*. Tiden: Stockholm
- Collins D (1999) Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. *Personnel Review*. Vol. 28, No. 3, s 208–221.
- Cooney R (2004) "Empowered self-management and the design of work teams." *Personnel Review*. Vol. 33, No. 6, s 677–692
- Delbridge R, Lowe J & Oliver N (2000) "Shop floor responsibilities under lean teamworking." *Human Relations*. Vol. 53, No. 11, s 1459–1479.
- Docherty P, Forslin J & Shani A B (red) (2002) *Creating sustainable work systems*. London: Routledge
- Drew S & Coulson-Thomas C (1997) "Transformation through teamwork: the path to the new organization?" *Team Performance Management*. Vol. 3, No. 3, s 162–178.
- Ellstrom, P-E. (2005) "Two logics of Learning" I Antonacopoulou E, Jarvis P, Anderson V, Elkjaer B & Hoyrup S (red) *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning*, Basingstoke/New York: Palgrave Macmillan
- Farrell M & Mavondo F T (2004) "The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation." *Personnel Review*. Vol. 33, No. 4, s 383–402.
- Fisher R S & White M A (2000) "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?" *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1, s 244–251.
- Foley J R & Polanyi M (2006) "Workplace democracy: Why bother?" *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 27, No. 1, s 173–191.
- Gustavsen B (1992) *Dialogue and development*. Assen: van Gorcum
- Gustavsen B, Finne H & Oscarsson B (2001) *Creating Connectedness: The Role of Social Research in Innovation Policy*. John Benjamin: Amsterdam

- Holden L (1999) "The perception gap in employee empowerment: a comparative study of banks in Sweden and Britain." *Personnel Review*. Vol. 28, No. 3, s 222–241.
- Hummel H & de Leede J (2000) "Teamwork and Morality: Comparing Lean Production and Sociotechnology." *Journal of Business Ethics*. Vol. 26, No. 1, s 75–88.
- Huzzard T (2004) "Communities of domination? Reconceptualising organisational learning and power". *Journal of Workplace Learning*. Vol. 16, No. 6, s 350–361.
- Huzzard T (2000) "From partnership to resistance: Unions and Organizational Learning at Ericsson Infocom." *Management Learning*. Vol. 31, No. 3, s 353–375.
- Knights D & McCabe D (2000) "Bewitched, bothered and bewildered: The meaning and experience of teamworking for employees in an automobile company." *Human Relations*. Vol. 53, No. 11, s 1481–1517.
- Kuhlmann M (2002) "Group work and Democracy" I Docherty P, Forslin J & Shani A B (red) *Creating sustainable work systems*. London: Routledge
- Larsson A-C (2007) *Empowermentprocesser – hur långtidssjukskrivna kvinnor fått ökade resurser*. Avhandling i sociologi, IBL. Linköpings universitet.
- Molina M L & Llorens-Montes F J (2006) "Autonomy and teamwork effect on knowledge transfer: knowledge transferability as a moderator variable." *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*. Vol. 5, No. 3, s 263–280.
- Mueller F, Proctor S & Buchanan D (2000) "Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions." *Human Relations*. Vol. 53, No. 11, s 1387–1424.
- Randle H (2005) *A Partnership approach – strategies for organisational change*. Karlstad: Karlstad University Studies 2005:54
- Sandberg Å (1995) *Enriching Production*. Averbury: Aldershot.
- Sederblad P (2004) *Special Issue on New Forms of Teamworking: Editorial Introduction*. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 25, No. 2, s 187–196.
- Schuring R W (1996) "Operational autonomy explains the value of group work in both lean and reflective production." *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 16, No. 2, s 171–182.
- Spriggs C, Jackson P R & Parker S K (2000) "Production team working: The importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction." *Human Relations*. Vol. 53, No 11, s 1519–1543.
- Svensson L & von Otter C (2002) "Strategies for Region Regeneration: Learning from Bergslagen Regional Research Centre." *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 23. No. 3.
- Svensson L, Eklund J, Randle H & Aronsson G (2007) "Participative design och interaktiv forskning." I Hörte, S Å & Christiansson, M Begrepp, processer och metodologi i arbetsmiljöarbete. (under utgivning)
- Thompson P & Wallace T (1996) "Redesigning production through teamworking: Case studies from the Volvo Truck Corporation." *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.16, No. 2, s 103–118.
- Van Amelsvoort P & Benders J (1996) "Team time: a model for developing self-directed work teams." *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 16. No.2, s 159–170.
- Van Hootegeem G, Benders J, Delarue A & Procter S (2005) "Teamworking: looking back and looking forward." *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16. No. 2, s 167–173.
- Wilkinson A (2005) "Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability." *Total Quality Management*. Vol. 16, No. 8–9, s 1079–1088.
- Zellmer-Bruhn M & Gibson C (2006) "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance." *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 3, s 501–518.